BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KURUMSAL YÖNETİŞİM UYGULAMALARI VE EŞBİÇİMLİLİK İLE ETKİLEŞİMİ: BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

HAZIRLAYAN

ALPER GENÇ

DOKTORA TEZİ

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. M. ABDÜLKADİR VAROĞLU

ANKARA-2024

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORİJİNALLİK RAPORU

Tarih: 18 / 09 / 2024

Öğrencinin Adı, Soyadı: Alper GENÇ

Öğrencinin Numarası: 21910530

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: İşletme Doktora Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof.Dr. M. Abdülkadir VAROĞLU

Tez Başlığı: Örgüt Kültürünün Kurumsal Yönetişim Uygulamaları ve Eşbiçimlilik ile Etkileşimi: Bir Örnek Olay İncelemesi

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 222 sayfalık kısmına ilişkin, 22/08/2024 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 2'dir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç

2. Alıntılar hariç

3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:…….

ONAY

Tarih: 18/09/2024

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof.Dr. M. Abdülkadir VAROĞLU

TEŞEKKÜR

Kıymetli Aileme,

Entelektüel yolculuklarımızla bu süreci çok daha keyifli hale getiren en iyi arkadaşım, Kardeşim Alp'e,

2012'de yüksek lisansa başlamama vesile olan, lisansüstü eğitim hayatım boyunca bana hep yol gösteren ilk rol modelim Prof. Dr. H. Nejat Basım'a,

Kendisini doktora döneminde daha da yakından tanıma fırsatı bulduğum, tüm yoğunluğuna rağmen bana her koşulda zaman ayıran, ufkumu genişleten, aynı zamanda tez danışmanım ve ikinci rol modelim Prof. Dr. M. Abdülkadir VAROĞLU'na,

Lisansüstü eğitim hayatımda üzerimde emeği bulunan ve bana destek veren herkese en kalbi teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Alper GENÇ, Örgüt kültürünün kurumsal yönetişim uygulamaları ve eşbiçimlilik ile etkileşimi: Bir örnek olay incelemesi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, 2024.

Örgüt yapılarının, verimlilik ve dışsal uyum bağlamında iki başat kuram tarafından şekillendirildiği söylenebilir. Bunlar; verimlilik odaklı koşul bağımlılık kuramı ile kontrol ve meşruiyet odaklı kurumsal kuramdır. Kurumsal kuram, örgütlerin örgüt çevrelerinde onaylanmış ve meşru kabul edilen örgüt yapısına benzemek suretiyle "eşbiçimlileşerek" kurumsallaşacaklarını, bu sayede yapısal olarak edindikleri meşruiyet ile dışsal destek sağlayacaklarını öne sürmektedir. Koşul bağımlılık kuramı ise örgütün beklenen ya da beklenmeyen koşullara uyum sağlamak suretiyle bu koşullara en uygun yapıyı benimsemesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu olgu dâhilinde bir kavram olarak 1980'lerin başında ortaya çıkan örgüt kültürü, belirli bir sektörde faaliyet gösteren tüm örgütlerin aynı koşullara maruz kalmalarına rağmen bazı örgütlerin koşulları daha iyi yöneterek nasıl başarılı olduklarını açıklamaya çalışmıştır. Diğer taraftan Enron ve Worldcom gibi skandallar, örgütlerin yönetsel yapılarını yeniden gözden geçirmeleri ihtiyacını doğurmuş, bu tarz suistimallerin önüne geçmek ve adına kurumsal yönetişim olgusu ön plana çıkmıştır. Bu çalışmada, verimlilik ve koşul bağımlılık kuramı odaklı değerlendirilen en önemli örgüt içi dinamiklerden örgüt kültürünün, kurumsal mükemmelleşmenin en üst noktasında yer alan kurumsal yönetişim pratikleri ile kurumsal kuram bağlamında ele alınan eşbiçimliliğin etkileşimi araştırılmıştır. Bu maksatla Ankara'daki bir vakıf üniversitesinde örnek olay incelemesi yapılmıştır. Çalışmada eşbiçimlilik ve kurumsal yönetişim incelenirken nitel, örgüt kültürü incelenirken ise nicel ve nitel yöntemlere birlikte başvurulmuştur. Çalışmanın nicel safhasında Üniversite'nin 117 öğretim üyesinden; nitel safhasında ise 11 üst düzey yöneticisinden veri toplanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde Üniversite'nin çok güçlü bir hiyerarşik örgüt kültürüne sahip olmasına rağmen, bir noktadan sonra varlığını devam ettirebilmek için eşbiçimlileştiği görülmüştür. Örgüt çevresinin Üniversite'yi eşbiçimlileştirme çabalarının, Üniversite'nin kurumsal yönetişime yönelik gayretlerini dolaylı olarak etkilediği görülmüştür. Diğer taraftan örgüt çevresinde kurumsal yönetişimle ilgili herhangi bir yasal mevzuat/zorunluluk bulunmamasına rağmen Üniversite'nin kurumsal yönetişim pratiklerini benimsemesi, örgüt kültürü itibariyle kurumsal yönetişime yatkınlığını ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, kurumsal yönetişim, kurumsal kuram, eşbiçimlilik.

ABSTRACT

Alper GENÇ, The interaction of organizational culture with corporate governance practices and isomorphism: A case study, Başkent University, Institute of Social Sciences, PhD. on Business Administration, 2024.

Organizational structures are shaped by two foremost theories in the context of efficiency and external adaptation according to the organizational environment they are involved in. These are efficiency-oriented contingency approach and legitimacy-oriented institutional theory. Institutional theory suggests that organizations will institutionalize via becoming "isomorphic" by resembling the organizational structure that is approved and considered legitimate in the organizational environment, and thus will provide external support with the legitimacy they have acquired structurally. On the other hand, contingency approach points out that the organization should adapt to expected or unexpected conditions and adopt the structure that best suits these conditions. Organizational culture, which emerged as a concept within this phenomenon in the early 1980s, tried to explain how some organizations were successful by managing the conditions better, although all organizations operating in a certain sector were exposed to the same conditions. However, the managerial inadequacies of organizations which stem from principal-agent conflict, appeared with scandals such as Enron and Worldcom in the late 1990s, creating the need for organizations to reconsider their managerial structures. The phenomenon of corporate governance has come to the fore in order to prevent such abuses and to introduce "best" practices in structural/managerial practices. In this study, the role of isomorphism to the impact of organizational culture on corporate governance practices was investigated. To examine this, a case study was conducted at a foundation university in Ankara. While examining isomorphism and corporate governance qualitative methods and while examining the organizational culture quantitative and qualitative methods were used. Data were collected from 117 faculty members in the quantitative phase and from 11 senior managers in the qualitative phase. When the results were examined, it was seen that although the case had a very strong hierarchical organizational culture, after a certain point it became isomorphic. It was seen that the the environment’s pressures to isomorphize the case, has affected the case towards corporate governance. Even though there was no legal regulation regarding corporate governance in the environment, the case adopted corporate governance practices in terms of its organizational culture as well.

Keywords: Organizational culture, corp. governance, institutional theory, isomorphism.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR ..... **i**

ÖZET ..... **ii**

ABSTRACT ..... **iii**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **vi**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **vii**

1. GİRİŞ **1**

2. KURUMSAL KURAM BAĞLAMINDA EŞBİÇİMLİLİK **8**

2.1 Genel Esaslar **8**

2.2 Yeni Kurumsal Kuram **22**

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ **36**

3.1 Schein'ın Örgüt Kültürü Modeli **47**

3.2 Cameron ve Quinn'in Rekabet Eden Değerler Kültür Modeli **54**

4. KURUMSAL YÖNETİŞİM **67**

4.1 Kurumsal Yönetişime Dair Genel Esaslar **67**

4.2 Yükseköğretimde Kurumsal Yönetişim **79**

5. ARAŞTIRMA VE ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ **90**

5.1 Örgüt Kültürü ve Eşbiçimlilik Etkileşimi **90**

5.2 Kurumsal Yönetişim ile Eşbiçimlilik ve Örgüt Kültürü Etkileşimi **103**

5.3 Önermeler **107**

5.4 Araştırmanın Modeli **111**

6. YÖNTEM, ÖRNEKLEM VE ÖLÇME ARAÇLARI **112**

6.1 Araştırma Yöntemleri **112**

6.2 Örneklem **112**

6.3 Kurumsal Yönetişimin Ölçme Aracı **113**

6.4 Eşbiçimliliğin Ölçme Aracı **118**

6.5 Örgüt Kültürünün Ölçme Araçları **123**

6.5.1 Örgüt kültürünün gücü (Nicel ölçümü) 123

6.5.2 Örgüt kültürünün uyumu (Nitel ölçümü) 126

7. NİCEL YÖNTEMLERDEN ELDE EDİLEN BULGULAR 127

7.1. Örgüt Kültürüne Yönelik Kamu Örnekleminden Elde Edilen Bulgular 127

7.2 Örgüt Kültürüne Yönelik Vakıf Üniversitesi Örnekleminden Elde Edilen Bulgular 134

8. NİTEL YÖNTEMLERDEN ELDE EDİLEN BULGULAR 140

8.1 Tematik Analiz 140

8.2 Nitel Araştırmanın Yapılması 146

8.3 Örgüt Kültürünün Uyumuna İlişkin Nitel Değerlendirme 149

8.4 Eşbiçimliliğe İlişkin Nitel Değerlendirme 178

8.5 Kurumsal Yönetişime İlişkin Nitel Değerlendirme 190

8.6 Örtüşen Kodların Açıklanması 201

8.7 Temalar Bağlamında Değişkenler Arası İlişkilerin Değerlendirilmesi 205

9. SONUÇ VE ÖNERİLER 213

9.1 Önermelerin Değerlendirilmesi 213

9.2 Sonuç 217

9.3 Çalışmanın Sınırlılıkları ve Öneriler 222

KAYNAKLAR 224

EKLER

Ek-1 Kurumsal Yönetişim Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formu

Ek-2 Eşbiçimlilik Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formu

Ek-3 Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (OCAI-T)

Ek-4 Örgüt Kültürü Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formu

Ek-5 Kod Kitabı

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1 Kurumsallaşmayı Sağlayan 3 Temel Unsur (Scott, 2014: 60). 11
Tablo 3.1 Antropoloji ve Sosyolojinin Örgüt Kültürüne Yaklaşımları (Cameron ve Quinn, 2011: 168) 58
Tablo 7.1 Tanımlayıcı İstatistikler ve Dağılım Tabloları (Kamu Örneklemi) 127
Tablo 7.2 Ölçeğin Madde Toplam Korelâsyonları (Kamu Örneklemi) 128
Tablo 7.3 23 Madde için KMO Değeri ve Bartlett Testi (n=271) 129
Tablo 7.4 23 Maddenin Açıkladığı Toplam Varyans ve Oluşan Boyutlar (Kamu Örneklemi) 129
Tablo 7.5 İfadelerin Faktörlere Dağılımı (22 md./Kamu Örneklemi) 130
Tablo 7.6 22 Madde için KMO Değeri ve Bartlett Testi (n=271) 130
Tablo 7.7 22 Maddenin Açıkladığı Toplam Varyans ve Oluşan Boyutlar (Kamu Örneklemi) 130
Tablo 7.8 Alt Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (Kamu Örneklemi) 133
Tablo 7.9 Tanımlayıcı İstatistikler ve Dağılım Tabloları (Üniversite Örneklemi) 134
Tablo 7.10 Ölçeğin Madde Toplam Korelâsyonları (Üniversite Örneklemi) 135
Tablo 7.11 22 Madde için KMO Değeri ve Bartlett Testi (n=117) 136
Tablo 7.12 22 Maddenin Açıkladığı Toplam Varyans ve Oluşan Boyutlar (Üniversite Örneklemi) 136
Tablo 7.13 İfadelerin Faktörlere Dağılımı (22 md./Üniversite Örneklemi) 136
Tablo 7.14 Alt Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (Üniversite Örneklemi) 138
Tablo 8.1 Kod listesi ve kodların tekrar sayısı 147
Tablo 8.2 Kod Kategori Tema Tablosu 149
Tablo 8.3 Örgüt Kültürü Kod-Kategori Tablosu 158
Tablo 8.4 Cameron ve Quinn Tipolojisine Göre Üniversite'nin Örgüt Kültürü Değerlendirme Tablosu 176
Tablo 8.5 Eşbiçimlilik Kod-Kategori Tablosu 180
Tablo 8.6 Kurumsal Yönetişim Kod-Kategori Tablosu 190
Tablo 8.7 Örtüşen Kodlar Tablosu 203

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 3.1 Schein'ın Örgüt Kültürü Modeli (Schein, 1983a). 53
Şekil 3.2 Örgütsel Etkililiğin 3 Boyutu ve Bu Boyutların Oluşturduğu Dört Temel Model (Quinn ve Rohrbaugh, 1983: 369) 56
Şekil 3.3 Liderlik, Etkililik ve Orgüt Kuramının Rakip Değerleri (Cameron ve Quinn, 2011: 53) 64
Şekil 4.1 Kurumsal Yönetişim Modeli (Gillan, 2006: 383). 73
Şekil 5.1 Örgüt Kültürünün Kurumsal Yönetişim Uygulamaları ile Etkileşimi. 111
Şekil 6.1 Vakıf Yükseköğretim Kurumları Örgüt Şeması (Genel) 120
Şekil 7.1 Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği 22 Maddelik Faktör Yapısı (Kamu Örneklemi) 131
Şekil 7.2 Ortalama Değerler Üzerinden Örgüt Kültürü Diyagramı (Kamu Örneklemi) ... 133
Şekil 7.3 Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği 22 Maddelik Faktör Yapısı (Üniversite Örneklemi) 137
Şekil 7.4 Ortalama Değerler Üzerinden Örgüt Kültürü Diyagramı (Üniversite Örneklemi) 139
Şekil 8.1 Ortalama Değerler Üzerinden Örgüt Kültürü Diyagramı (Üniversite Üst Yönetim Kademesi) 176
Şekil 8.2 Nitel Çalışma Neticesinde Ortaya Çıkan Temalar Arası İlişkilerin Görsel Gösterimi 207

1. GİRİŞ

Faaliyet gösterdikleri sektörde bir şekilde rekabet avantajını tesis edemeyen ya da kaybeden şirketler, rekabet avantajı sağlayabilecekleri farklı kaynaklara yönelmektedir. Örgüt yapısı, çekirdek yetenek ya da üst düzey verimlilik gibi örgüte içsel rekabet avantajı sağlayan olguların yetersiz olduğu ya da artık rekabet avantajı sağlamadığı koşullarda ise örgütlerin çevresel destek tesis ederek rekabet avantajı yerine meşruiyet ve çevresel uyuma yönelecekleri anlaşılmaktadır (Donaldson, 2008a: 4-5). Bunun için de örgütlerin faaliyet gösterdikleri, var oldukları çevrelerinden dışsal destek sağlayabilmek adına kurumsallaşacakları belirtilmektedir (Selznick, 1948; Meyer ve Rowan, 1977). Bu noktada örgütlerin kurumsallaşmalarına yönelik kimi pratikler devlet eliyle norm haline getirilmekte, örgütler de devletin zorlayıcı gücü ile mücadele edemeyecekleri için bu uygulamaları ithal etmeye mecbur kalmaktadırlar.

Ancak örgütlerin, dışsal meşruiyetleri için bir önkoşula dönüşen bu pratikleri sadece öykünmeci bir yaklaşımla göstermelik olarak uyguladıkları ve her durumda normatif olarak benimsemedikleri belirtilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983: 150). Bu duruma sebep olarak da örgütlerin kendilerince uyguladıkları kontrol ve denetleme yöntemlerinin, dışsal destekten ziyade içsel verimliliğe odaklanması ile değişime direnç ve alışılagelmişin kolaylığının benimsenmesi gösterilmektedir (Gupta, Dirsmith ve Fogarty, 1994). Bu sürece ilişkin olarak örgütü bir bütün olarak ele alan ve örgütün uygulamalarının, inançlarının ve kültürel unsurlarının sosyal yapıyı sürdürmek için nasıl çalıştığını gösteren örgüt kültürünün (Radcliffe-Brown, 1952; Malinowski, 1961) de kurumsal pratikleri şekillendirmede rol oynadığı ifade edilmektedir (Russell, 1989).

Örgüt, kurumsal kuramın da öne sürdüğü üzere hayatta kalabilmek için faaliyet gösterdiği çevrede meşruiyet kazanmak, dışsal destek görmek ve varlığının o çevrede onaylanmasını sağlamak durumundadır (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Scott, 1983; DiMaggio, 1988; Powell, 1988). Bu bağlamda kanun yapıcıların örgütler üzerindeki normatif ve zorlayıcı etkisi (Meyer ve Rowan, 1977: 341; DiMaggio ve Powell, 1983: 151) örgütün hayatta kalabilmesi için kritik bir öneme sahiptir. Kanun yapıcıların örgütler üzerindeki bu etkileri ile her normatif ve zorlayıcı etki altında gelişen örgütsel pratikte görüldüğü üzere, örgütlerin dışsal meşruiyeti sağlayabilmek adına süratle bu tarz uygulamaları hayata geçirdikleri, ya da geçirmek zorunda oldukları

malumdur. Dolayısıyla bu tarz uygulamalar örgütleri kurumsallaştırırken, kurumsal yönetişim gibi yönetsel pratikler noktasında da birbirlerine benzeştirecek, homojenleştirecektir.

Tolbert ve Zucker'in (1983) de öne sürdüğü üzere kurumsal uygulamalar ilk olarak örgütlerin sosyal çevrelerinin oluşturduğu ihtiyaçlar ile norm ve değer kaynaklı baskılar neticesinde oluşmakta, sonrasında ise taklitçi ve zorlayıcı bir mahiyette diğer örgütlerce de hayata geçirilmektedir. Dolayısıyla günümüzde kurumsallaşmanın ulaşabileceği en üst nokta olarak kurumsal yönetişim uygulamaları bağlamında da benzer bir etkileşimin oluşması beklenebilir. Ancak kurumsal yönetişim pratiklerinin örgüt yapısına aktarılmasının, örgüte has genel davranış biçimi şeklinde ifade edebileceğimiz örgüt kültürünün etkisi altında gerçekleşeceği de göz ardı edilmemelidir.

Örgütün bir bütün olarak faaliyetlerinin, inanışlarının ve diğer özelliklerinin örgüt yapısını muhafaza etmek adına nasıl işlediğinin anlaşılması için örgüt kültürünün doğru bir şekilde anlaşılması gerektiği (Malinowski, 1961) savından hareketle, kurumsal yönetişim gibi örgütü kurumsallaştırırken diğer örgütlere benzemeye itecek pratiklerin, aktarıldığı örgüte ait kültürden de etkilenebileceği gözden kaçırılmamalıdır. Haniffa ve Cooke'un (2002) da ifade ettikleri üzere kurumsal yönetişim uygulamalarının örgüte ithalinde, uyumunda ve uygulanmasında kültürün etkisi açıkça görülmektedir.

DiMaggio ve Powell (1983: 151), kanun yapıcıların normatif etkilerinin, yaptırım gücünden kaynaklı olarak örgütleri normatif bir eşbiçimliliğe doğru sevk edeceğini öne sürmektedir. Oysa ifade edilenin aksine örgütün kültüründe şeffaflık anlayışı bulunmuyorsa, yani bu normatif ve zorlayıcı kurumsal yönetişim pratikleri ile örgüt kültürü ile uyuşmuyorsa, örgütün kurumsal yönetişim uygulamalarını göstermelik olarak uygulayacağı, netice itibariyle de bu durumun örgütü öykünmeci bir eşbiçimliliğe yönlendireceği açıktır. Kâğıt üzerinde kurumsal yönetişim pratiklerini uyguluyor gibi görünen örgüt, bu yönetişim pratiklerini kapsayan politikaları taklit etmek suretiyle yarattığı kurumsallık algısı sayesinde çevresel meşruiyetin avantajlarından faydalanmaya devam edebilecektir (Massey, 2009). Ancak bu uygulamaları örgüt kültürünün etkisiyle içselleştiremeyen örgüt, ya yönetsel manada içsel verimlilik kaygılarına göre hareket edecek ya da kısa vadede olmasa bile orta ve uzun vadede art niyetli yönetici davranışlarına karşı savunmasız hale gelecektir. Bu bağlamda örgüt kendine has kültürünün etkisiyle oluşan içsel verimlilik kaygıları ile bu tepeden inme değişiklikleri

kolaylıkla hazmedemeyecek, yalnızca dışsal desteği sağlamak adına "dayatılan/fonksiyonel olmayan" tüm kurumsal pratikleri göstermelik olarak uygulayacaktır.

Özellikle günümüzde pek çok farklı dışsal baskı unsurunun (devlet, vakıflar, akreditasyon kurumları vb.) etkisi altında faaliyet göstermek durumunda olan yükseköğretim kurumları için de benzer bir durumun mevcut olduğu söylenebilir. Ancak bu gibi kurumların sadece dışsal "etkililik" baskılarına değil, içsel "verimlilik" baskılarına da maruz kaldıklarına dikkat çekilmektedir (Shattock, 2019). Belki devlete ait yükseköğretim kurumlarında kaynak ve bu kaynağın denetlenmesi bağlamında devlete tabi olmalarından dolayı bu tarz bir içsel baskıdan tam olarak söz edilemese de vakıf üniversiteleri için böyle bir baskının varlığından bahsetmek doğru olacaktır. Zira vakıf üniversiteleri için sadece "çekirdek/asıl fonksiyon alanı olan akademik öğretim ve araştırma" (Shattock, 2006: 2) bağlamında yönetilmesi gereken bir kurumdan fazlası söz konusudur. Şöyle ki vakıf üniversitelerinin kullandıkları kaynağın kayıt altına alınması, doğru esas ve maksatlarla kullanımı ve bağımsız şekilde denetlenmesi gibi pek çok yönetsel ve finansal husus, 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nca ayrı bir tüzel kişilik olarak kabul edilen "vakıf üniversitesinin" kendi sorumluluğundadır. Bir devlet üniversitesi özellikle finansal olarak bizzat devletin kendi denetçi kurumları tarafından denetlenebilecek durumdayken, 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği'ne göre vakıf üniversiteleri için sadece ana esaslar bağlamında (vergi ödemeleri, işgörenlerin yatırılması gereken primleri, diğer mecburi yasal ödemeler vb.) bir denetimin söz konusu olduğu görülmektedir.

İşte bu denetim ihtiyacı noktasında kurumsal yönetişim pratiklerinin, yükseköğretim kurumlarının yönetsel ve finansal karar alma süreçlerini, hesap verebilirliklerini, şeffaflıklarını ve bunların etik çerçevelerini tanımlamak suretiyle paydaş çıkarlarını korurken, sağlıklı/özerk bir eğitim ortamının sağlanmasına ve akademik hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gerekli ortamın oluşturulmasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Tapper ve Salter'in (2002) bir akademisyenler topluluğu olarak gördükleri üniversitelerin özerkliklerine yönelik herhangi bir kısıtlamanın üniversitenin kimliğini zayıflatacağına, üniversitelerin herhangi bir dışsal yapı tarafından sınırlandırılmadan ve herhangi bir dışsal yapıya hesap vermeden kendi faaliyetlerini demokratik bir şekilde yürütmelerinin önemine işaret ettikleri çalışmaları da, yükseköğretim kurumlarının kendi kendilerini yönetmelerinin önemine dikkat çekmekte; bir diğer ifade ile üniversitelerde kurumsal yönetişimin önemini vurgulamaktadır.

Kurumsal yönetişim pratikleri bu katkıyı öğrenciler, öğretim üyeleri, yatırımcılar (bağış sahipleri, ortaklar vb.) ve düzenleyici kurumlar da dâhil olmak üzere tüm paydaşlara karşı hesap verebilirliği tesis ederek yapacaktır. Zira varlığı ile finansal ve yönetsel şeffaflığı tesis edecek olan kurumsal yönetişim pratikleri, sorumlu karar süreçleri ve etik uygulamalar sergilenmesini sağlamak suretiyle, güvenin korunmasına yardımcı olacaktır (Klitgaard, 1997; Fukuyama, 2013). Diğer taraftan verimli bir kurumsal yönetişim, dirayetli bir mali yönetimi de beraberinde getirecektir (Cooray, 2009). Bu sayede doğru bütçeleme ve kaynak yönetimi ile akademik programlar ve kurumsal gelişimin desteklenmesi için ayrılan kaynaklar verimli bir şekilde tahsis edilmiş olacaktır. Ayrıca kurumsal yönetişim pratikleri yükseköğretim kurumlarının, örgüt çevresi bağlamında değişen yeni kurumsal taleplere, düzenleyici değişikliklere ve finansal dalgalanmalara daha çabuk cevap verebilmelerini de sağlayabilecektir (Trakman, 2008). Böylece yönetsel ve finansal manada kurumsal bir sorun yaşamayacağı değerlendirilen yükseköğretim kurumlarının, ana fonksiyon alanları olan akademik faaliyetlere odaklanabilecekleri, içsel manada akademik kaliteyi korurken, dışsal manada da akademik uyumluluğu tesis ederek çekirdek yetenekleri bağlamında üst düzey örgütsel performans ortaya koyabilecekleri kıymetlendirilmektedir.

Böylesine fayda sağlayacağı değerlendiren bir olgu olarak kurumsal yönetişimin, örgütün kendine has davranış esasları ile uyumlu olması halinde, örgütsel başarı çıtasını daha da yukarı çıkarabileceği açıktır. Bir diğer ifade ile kurumsal yönetişim ilkelerini benimseyen yükseköğretim kurumunun şeffaflığa, etik davranışa ve hesap verebilirliğe değer veren bir örgüt kültürüne sahip olması kurumsal yönetişim ilkelerini daha da güçlendirecek, bu ilkelerin normatif manada benimsenmesine katkı sağlayacaktır. Örgütün kendine has kültürünün bu değerleri bünyesinde barındırması halinde; hesap verebilirliği, açıklığı ve şeffaflığı ön planda tutan yönetişim uygulamalarının hayata geçirilmesi kolaylaşacaktır. Ayrıca bu uyum yükseköğretim kurumlarındaki karar süreçlerini de olumlu şekillendirecek; açık iletişim, işbirliği ve etik davranış gibi değerleri benimseyen bir örgütte kurumsal yönetişim pratiklerinin hem ithali hem de uygulanması daha kolay olacaktır (Shattock, 2003). Diğer taraftan kapsayıcı ve katılımcı bir örgüt kültürü ile birlikte yükseköğretim kurumu paydaşlarının (işgörenler, öğrenciler, öğretim üyeleri, ortaklar, bağış sahipleri vb.) kurumsal yönetişim süreçlerine dâhiliyetleri teşvik edilerek, yönetsel faaliyetlerin verimliliği noktasında farklı bakış açılarının dikkate alınması sağlanabilir (YKYE, 2020). Netice itibariyle etik davranışlar paralelinde mevzuatlara

uyuma değer veren bir örgüt kültürü, mevzuat gerekliliklerinin karşılanmasına ve risklerin azaltılmasına da yardımcı olacak, bu da yükseköğretim kurumlarındaki kurumsal yönetişim uygulamalarının uzun vadeli sürdürülebilirliğine de katkıda bulunacaktır.

Özetle, vakıf yükseköğretim kurumlarında fonksiyonellik temelli yönetsel ve finansal içsel baskı unsurlarının, kurumsal yönetişim pratikleri ile kontrol altına alınabileceği; örgüt kültürünün bu kurumsal yönetişim uygulamaları ile uyumlu olması halinde bu sürecin daha da iyi işleyebileceği düşünülmektedir. Ancak yükseköğretim sisteminde devlet etkisinin özellikle yönetsel bağlamda dışsal bir baskı unsuru olarak hissedildiği merkeziyetçi yönetsel yaklaşımları benimsemiş ülkelerde, örgüt kültürü ile bu dışsal kurumsal baskılar arasında çatışma ve gerilimin meydana gelebileceği, bu durumun da yükseköğretim kurumu adına zorluklar yaratabileceği belirtilmektedir (Hearn ve Griswold, 1994; McLendon, Hearn ve Mokher, 2009). Bu noktada yükseköğretim kurumlarının kendilerine has kültürlerinin de etkisiyle benimsedikleri verimlilik odaklı yönetsel ve finansal pratiklerin, ilgili mevzuatın yarattığı kurumsal baskı unsurları ile çatışabileceği söylenebilir. Bu çelişki, özellikle kendi finansal idaresini sağlamak zorunda olan vakıf üniversitelerinin; içsel verimliliği sağlamak adına örgüt yapılarına dâhil ettikleri bazı fonksiyonel yapıların, örgüt çevrelerinde meşru kabul edilmemesi, dolayısıyla içsel olarak verimli olsa da dışsal olarak etkili görülmeyen, örgüt çevresine göre "gayri meşru" olarak değerlendirilen bu yapıların yaptırımlarla kapatılmaya zorlanması gibi sorunlarla karşılaşabileceklerine işaret etmektedir.

Bu sorunlar, devletin ilgili örgüt çevresini düzenleyen kurum ve/veya kurumlarının, özellikle bir devlet üniversitesine kıyasla barındırdığı özerklikten/özgürlükten dolayı vakıf yükseköğretim kurumlarını da devletin istediği kurumsal yapılara ve/veya uygulamaları benimsemeye zorlamasıyla ortaya çıkmaktadır (Torres ve Schugurensky, 2002). Bu düzenleyici kurumlar, zorunlu yönetsel ve finansal düzenlemeler gibi esaslara koydukları kriterler ile vakıf üniversiteleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler. Bu kriterlerin, her zaman sadece daha iyi bir işleyiş için tasarlanmadıkları, zaman zaman vakıf üniversitelerinin kontrol ve merkezileştirmeleri için oluşturulmuş yapılar oldukları düşünülmektedir ki bu durum yükseköğretim kurumlarının maruz kaldıkları dışsal etkilere işaret eden farklı çalışmalarla da paralellik göstermektedir (Salter ve Tapper, 2002; Skolnik, 2010; Dobbins, Knill ve Vögtle, 2011). Özellikle bu kriterler bir de vakıf üniversitesinin örgüt kültürüyle çeliştiğinde, vakıf üniversitelerinin dışsal zorlayıcı baskılarla yüz yüze kalmaları daha kaçınılmaz olacaktır. Bu hususa ilişkin McLendon ve

Hearn (2003) yükseköğretim kurumlarının, ortaöğretime kıyasla daha geniş siyasi etkileşimli bir örgüt çevresinde yer aldığından, bu örgüt çevresinin yükseköğretimde benimsenecek politikaları anlamlı ve gözle görülebilir şekillerde etkileyebileceğinden bahsetmektedir. İlgili yazın incelendiğinde yükseköğretim politikalarının geliştirilmesinde devlet ya da diğer dışsal etkilere -ya da bir başka ifade ile dışsal baskılarına- işaret eden çalışmalar (Rizzo, 2004; Tandberg, 2006) da üniversitelerin dışsal etkiler nedeniyle karşılaşabilecekleri farklı zorluklara dikkat çekmektedir.

Böyle bir örgüt çevresinde vakıf yükseköğretim kurumlarının, DiMaggio ve Powell'ın (1983: 151) da ifade ettiği üzere devletin zorunlu kıldığı yapıları örgüt yapılarına sembolik olarak dâhil ederek (taklit ederek) ve/veya fonksiyonel olarak benimsememek suretiyle bu baskıları dengelemeye çalışabileceği değerlendirilmektedir. Bu taklitçi yaklaşımla, üniversite hem kültürel normlarını koruyabilmek hem de meşruiyet temelli çevresel uyumu sağlayabilmek adına çaba göstermiş olacaktır. Böylece fonksiyonellik odaklı koşul bağımlı kriterler sağlanmış, dışsal baskılar odaklı kurumsallaşma kriterleri de yerine getirilmiş olacaktır.

Netice itibariyle kendi finansal idaresini sağlamak zorunda olan vakıf üniversiteleri için şeffaflık ve açıklık temelli kurumsal yönetişime dayalı tesis edilmiş yönetsel ve finansal kontrol mekanizmaları, vakıf üniversitesinin bağlı olduğu içsel koşullarla başa çıkabilmesi için kaçınılmaz görünmektedir. Keza bir yükseköğretim kurumu olarak vakıf üniversitesinin içinde bulunduğu örgüt çevresinin en etkili düzenleyici aktörü olan ilgili devlet kurumları ile olan uyumu da bu örgüt çevresinde meşru kabul edilmesi için mutlaka sağlaması gereken bir husus olarak öne çıkmaktadır.

İdeal koşullarda işleyeceği düşünülen bu gibi bir yaklaşımla vakıf üniversitesinin çevresel baskılardan kurtulabileceği düşünülebilir. Ancak gerçek koşullarda örgüt kültürünün gücünün mü, yoksa çevresel uyum zorunluluklarının mı daha ağır basacağı bir soru işaretidir. Şöyle ki kurucusundan itibaren güçlü kültürel temeller üzerine inşa edilen bir vakıf üniversitesinin, taklitçi eşbiçimli yöntemlerle dışsal baskılara bir noktaya kadar direnebileceği düşünülmektedir. Zira elinde yaptırım gücü bulunan devlet gibi dışsal baskı unsurları, benimsediği merkezi yapıyı yükseköğretim kurumlarına kabul ettirmek isteyecektir ki devlet bünyesindeki yükseköğretim kurumlarını düzenleyici ve/veya denetleyici kurumların da kuruluş gayelerinin bu olduğu açıktır.

Özellikle de devlet gücünü kullanan hükümetlerin düzenlemeler, finansman mekanizmaları ve akreditasyon standartları aracılığıyla yükseköğretim sistemi üzerinde önemli bir kontrol ve nüfuza sahip olduğuna işaret eden çalışmalar göz önüne alındığında (Tandberg, 2006) bu durum daha da anlam kazanmaktadır. Ashby ve Anderson'a (1966) göre bir üniversitenin "özerk" olabilmesi için; personel/öğrenci alımları ile bu alımlarda uygulayacağı standartlara kendisi karar vermeli, kendi müfredatını oluşturup mezuniyet kriterlerini kendi belirlemeli ve kaynaklarını nerede nasıl kullanacağına ilişkin kararları kendisinin alması gereklidir. Bu özerklik tanımı göz önüne alındığında; vakıf yükseköğretim kurumlarının devlet üniversitelerine kıyasla hem akademik hem de yönetsel olarak daha serbest, âdemimerkeziyetçi ve yenilikçi uygulamalar benimsiyor olmaları, merkezi bir yaklaşımla hareket eden devlet yapıları ile çelişecek ve üniversite üzerinde kurumsal baskılara neden olacaktır. Diğer taraftan örgütü bir arada tutan "kültürel tutkal" kendi değerleri ve kabul edilmiş varsayımları paralelinde örgütü bir arada tutmak isteyecektir (Schein, 2010: 274). Özellikle finansal olarak kontrol odaklı hesap verebilir bir yapıya mecbur olduğu düşünülen vakıf üniversitelerinin; akademik özerklikleri ile özerk örgüt yapılarını sorunsuz sürdürebilmeleri, örgütsel imajlarını koruyabilmeleri, bu bağlamda örgüt kültürlerini muhafaza edebilmeleri adına kurumsal yönetişim uygulamalarına ilişkin direnebilecekleri son noktaya kadar direnecekleri ve içsel hususlarını yönetmede kolaylaştırıcı gördüğü başta kurumsal yönetişim pratikleri olmak üzere her türlü pratiği sürdürmek isteyecekleri düşünülmektedir.

McKean'in (1965) de ifade ettiği üzere üniversiteler merkezileştikçe üniversiteler arası farklılaşma azalacaktır. Dolayısıyla üniversiteler örgütsel manada hem fonksiyonel hem de yönetsel olarak birbirlerine benzeşecek, homojenleşecek ve kontrol edilmeleri kolaylaşacaktır. Bu gibi bir durumda da yükseköğretim kurumlarının kendilerine has bir kültürü koruyabilmeleri son derece zorlaşacaktır.

Netice itibariyle yükseköğretim sisteminin yer aldığı örgütsel çevre; üniversitelerin örgüt kültürlerinin, kurumsallaşmalarının ve uygulamaya çalıştıkları kurumsal yönetişim pratiklerinin birbirine bağlı dinamiklerininin şekillendiği bir ekosistemdir. Bu olgular arasındaki ilişkilerin doğru tanımlanmasının en önemli faydasının yine yükseköğretim kurumlarına olacağı açıktır. İfade edilen bu hususlar çerçevesinde mevcut çalışmada bir vakıf üniversitesinin örgüt kültürünün kurumsal yönetişim uygulamaları ile örgütsel çevrenin yarattığı eşbiçimlilik baskılarının etkileşimi incelenecektir.

2. KURUMSAL KURAM BAĞLAMINDA EŞBİÇİMLİLİK

2.1 Genel Esaslar

Genel manada resmi örgütler denince yaptıkları iş karmaşık teknik ilişkiler ağlarına gömülü ve sınırları birbirinden net bir biçimde ayrılmış kontrollü ve eşgüdümlü mübadelelerin gerçekleştiği faaliyet sistemleri anlaşılmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977). Ancak günümüzde resmi örgüt yapıları rasyonel yaklaşımların yanında, yüksek derecede kurumsallaşma ile birlikte ele alınmaktadır. Zira artık sadece mal ve hizmetler değil; meslekler, genelgeler, yönergeler ve iş programlarının da rasyonel bakışla oluşturulduğu görülmektedir.

Kurumsallaşma olarak da ifade edilebilen bu kurallar bütününün, örgütsel ortamda bireylerin hataya meyilli olmalarından kaynaklanan ilişkiler arası belirsizliği ortadan kaldıracağı, ayrıca örgüt mensuplarının değişebilir nitelikte olmalarından dolayı karşılıklı ilişkilerde bireysel özelliklerden bağımsız bir yapının tesis edilmesi sağlayacağı öne sürülmektedir (Selznick, 1948). Bu sayede örgütler, dönemlerinin önde gelen rasyonel uygulama ve yönergelerini de iş yapış şekillerine aktaracak ve böylece sosyal çevrelerinde benimsenmiş olacaktır. Bu rasyonel uygulamalar ve yöntemler, örgütlere çevreleri bazında meşruiyet kazandırmakta, aynı uygulama ve yöntemlerin örgüte anlık etkilerinden azade bir şekilde hayatta kalmalarını sağlamaktadır (Thomas ve Meyer, 1984). Kurumsallaşmış mal, hizmet, yöntem, genelge ve yönergeler güçlü mitler şeklinde faaliyet göstermekte ve örgütler bu mitleri törensel bir nitelikte edinmektedir (Selznick, 1948; Meyer ve Rowan, 1977; Scott, 1987; Donaldson, 2008a). Ancak bu kurumsal pratiklere uyum çabası, örgütlerin örgüt içi etkililik kriterleri ile zaman zaman ciddi bir biçimde ters düşmesine de sebebiyet vermektedir. Özellikle örgütsel etkinliği sağlamak için kullanılan kontrol ve koordinasyon faaliyetleri, örgütün sağladığı çevresel uyumu tehlikeye atmakta, kazanılmış çevresel destek ve meşruiyeti de bu uğurda feda etmektedir. Bu bağlamda hem çevresel uyumu muhafaza etmek isteyen hem de etkililik ve meşruiyet bağlamında bir denge sağlamak durumunda olan örgüt, bunun için etkinlik esas çalışmaları gereken teknik (fonksiyonel) unsurlarla, kurumsal kuralları yansıtan yönetsel unsurları birbirleri ile gevşek ilişkilendirerek (Weick, 1976) -yani resmi yapı ile fiili iş faaliyetleri arasında bilinçli olarak boşluklar bırakarak- bu dengeyi sağlamaya çalışmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977).

Kurumsallaşma olgusunun tam manasıyla ifade edilebilmesi için kavramsal olarak netleştirilmesi gerekliliğinden hareketle, kurumsal kuramın tarihsel olarak nasıl mevcut haline evrildiğinin açıklanmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda Weber'in (1968: 956) bürokrasiyi, rasyonelliğin örgütsel manadaki yansıması ve kontrol bağlamında çok etkili ve güçlü bir araç olarak nitelemesi, bir kez tesis edildikten sonra geri döndürülmesinin imkânsız olduğu iddiası (Weber, 1930: 123), örgütler arası piyasa ilişkilerinin örgütlerde -dolayısıyla örgütsel çevrede- tesis edilen kurallar ve bu kurallarla uyumlu kişiliksiz rollerin de etkisiyle politik, sosyal ve kültürel olarak kurumsallaştığı iddiası (Weber, 1930: 152) kurumsal kurama yönelik ilk adımlar olarak kıymetlendirilmektedir.

Örgütün nasıl teşkilatlandığı üzerine düşünen ve genel olarak örgüt ile çevresini inceleyen Selznick (1948) ve örgütlerin topluma kurumlarca sağlanan evrensel kurallar, sözleşmeler ve otoriteler vasıtasıyla entegre edilmesini ele alan Parsons (1956a) ile başladığı kabul edilen kurumsal kurama yönelik çalışmaların 1970'lerin sonuna doğru ivmelendiği, özellikle Meyer ve Rowan (1977) ile Zucker'in (1977) kurumsallaşmayı kültürel ve bilişsel manada incelemeleri ile yeni bir boyuta taşındığı görülmektedir. Devamında gelen süreçte DiMaggio ve Powell (1983), Meyer ve Rowan'ın (1977) olduğu gibi kabul edilen kuralların yarattığı rasyonelleştirmenin kurumların resmi yapılarında eşbiçimliliğe yol açtığı savını genişletmiş ve bu eşbiçimliliğin zorlayıcı, normatif ve taklitçi (öykünmeci) şekillerle kendini gösterdiğini savunmuştur. DiMaggio ve Powell (1983) "yeni kurumsalcılık" olarak adlandırdıkları bu sav ile örgüt yapısının açıklanmasında rasyonaliteyi reddetmiş ve örgütün başarılı olabilmesi ve hayatta kalabilmesi için içsel verimlilikten ziyade dışsal meşruiyetin önemli olduğuna işaret etmiştir.

Kurumsal araştırmalara yönelik zincirin -şimdilik- son halkasının, öncülüğünü Friedland ve Alford'un (1991) yaptığı, kurumların içerik ve anlamını tanımlayan yeni bir kurumsal analiz yaklaşımıyla yani kurumsal mantıklar ile tamamlandığı görülmektedir. Kurumsal mantık yaklaşımı, kültürel kuralların ve bilişsel yapıların örgütsel yapıları nasıl şekillendirdiği veya örgütlerin nasıl eşbiçimli hale geldiklerinden ziyade; pazarlar, endüstriler ve farklı yapılardaki örgütsel topluluklar da dâhil olmak farklılaştırılmış kurumsal mantıkların bireyler ve örgütler üzerindeki etkileri üzerine odaklanmaktadır (Thornton ve Ocasio, 2008). Bu bakışla kurumsal mantıklar bireysel ve örgütsel aktörlerin rasyonel ve dikkate alan davranışını şekillendirmekte, bireysel ve örgütsel aktörler de

kurumsal mantıkları şekillendirmede ve değiştirmede bu sayede rol oynayabilmektedir (Thornton, 2004). Thornton ve Ocasio (2008) bu durumu, kurumsal mantık yaklaşımının kurumlar ve eylemler arasında bir bağlantı oluşturarak, mikro ve makro kurumsal süreçler arasında bir köprü kurduğu şeklinde ifade etmektedir. Zira hâkim kurumsal süreç ya da yapılardan kaynaklanan yerleşik inanış ve pratiklere bağlı mevcut örgütsel yapılar, kurumsal çevrelerde eşbiçimcilik ve örgüt yapılarının yayılmasına ilişkin eleştiriler almaktadır (Friedland ve Alford, 1991: 244) ve meşruiyetin salt normatif ya da mesleki kaygılardan ziyade kurumsal mantıkların da etkisiyle daha bütüncül bir şekilde oluştuğu iddia edilmektedir (Kostova, Roth ve Dacin, 2008: 1002).

Kurumsal kuramın izah edilmesi bağlamında, farklı yaklaşımlarla birlikte farklı şekillerde sınıflandırıldığı da görülmektedir. Örneğin Scott (2005), çağdaş manada kurumsal kuramın örgütlerin açıklanması noktasında bireyler arası etkileşimlerle mikro bir çerçevede de; -küresel etkileşimlerle- örgütler, örgütsel çevreler ve toplum arasına işaret eden makro bir çerçevede de araştırmacıların dikkatini çektiğini belirtmektedir. Benzer şekilde Thornton ve Ocasio'nun (2008) da kurumsal kuramın açıklanması noktasında Meyer ve Rowan (1977) ile Zucker'ın (1977) çalışmalarına işaret ederek, mikro-makro tasniflemesine katıldıkları görülmektedir. Kurumların çeşitli şekillerde ilgili faaliyetler ve kaynaklarla birlikte sosyal hayata istikrar ve anlam sağlayan kültürel-bilişsel, normatif ve düzenleyici unsurlardan oluştuğunu öne süren Scott (2014); kurumsal kuramla ilgilenen akademisyenlerin bu unsurlara verdikleri önem ve ilgilendikleri analiz seviyeleri farklılık gösterse de, hepsinin sosyal davranış ve ilgili kaynakların kural sistemlerine ve kültürel taslaklara bağlı olduğu ortak anlayışı kabul ettiklerini vurgulamaktadır (Scott, 2005). Scott (2005), sosyal yapıların ilişkisel ve maddi özelliklerinin ürettikleri ve bu ürettiklerince yeniden üretilen sanal öğeler tarafından oluşturulduğu, güçlendirildiği ve kısıtlandığı (Giddens, 1979) savından hareketle; bütün kurumların bilişsel, normatif ve düzenleyici bileşenlerin farklı kombinasyonlarından, zamanla baskın kurumsal bileşen etrafında farklılaşarak meydana geldiğini öne sürmüştür. Bunu bir kuramdan ziyade kavramsal bir taslak olarak niteleyen Scott'un (2005: 60) iddia ettiği oluşum Tablo 2.1'de görülmektedir.

	Düzenleyici	Normatif	Kültürel-Bilişsel
Uyumun Temeli	Menfaat	Sosyal zorunluluk	Olduğu gibi kabul görme Paylaşılan anlayış
Düzenin Temeli	Düzenleyici kurallar	Bağlayıcı beklentiler	Kuruluş yapısı/şeması (Organigram)
Mekanizmalar	Zorlayıcı	Normatif	Taklitçi
Mantık	Araçsallık	Uygunluk	Genele uyumlu (Ortodoks)
Göstergeler	Kurallar Kanunlar Yaptırımlar	Sertifikasyon Akreditasyon	Ortak inançlar Paylaşılan faaliyet mantığı
Etkisi	Korku Suçluluk Masumiyet	Utanç Onur	Katîlik Kararsızlık
Meşruiyetin Temeli	Resmi yaptırım	Normatif yönetim	Anlaşılabilirlik Hatırlanabilirlik Kültürel destek

Tablo 2.1 Kurumsallaşmayı Sağlayan 3 Temel Unsur (Scott, 2014: 60).

Her biri kurumlara ilişkin alternatif bir yaklaşım ve açıklamayı temsil eden üç temel unsuru içeren bu kavramsal taslak -her ne kadar DiMaggio ve Powell'ın (1983) yasal, bilişsel ve normatif süreçleri ile paralellik gösterse de-, çerçevesi itibariyle geçmiş ve mevcut kurumlar arasında kuramsallaştırmanın hem ortak noktalarını, hem de farklılıklarını yakalamaya çalışmaktadır. Böylece, sadece farklı kurumsal temeller üzerine bina edilmiş örgütlerin farklılıklarına değil, neden ve nasıl farklı olduklarına da değinilebilmekte; geliştirilen kurumsal kuramın çeşitli kavramlarla karşılaştırılmasına ve kıyaslanmasına, bu bağlamda farklı analiz seviyelerinin incelenmesine de imkân vermektedir (Scott, 2005). Ancak bu noktada örgütlerin kurumsallaşmalarını sağlayan temel unsurların -düzenleyici, normatif, kültürel/bilişsel- birbirleriyle uyumlu olmayabilecekleri ve birinin diğerinin etkisini zayıflatabileceği unutulmamalıdır. Zira örgütü etkileyen alanların sınırları genellikle belirsiz veya zayıf olarak nitelenmekte, alternatif anlayışların farklı davranış modellerine nüfuz etmesine ve bunları desteklemesine izin verdiği vurgulanmaktadır (Friedland ve Alford, 1991: 248). Şöyle ki yapılan bazı çalışmalar, örgüt yapılarının farklı kurumsal "mantıklar" etkisindeki işleyişlerinin kesişimini inceleyerek, kurumsal aktörler ve fikirlerin alan sınırlarının ötesinde farklı taslaklar arasında yer değiştirebilirliklerini ortaya koymaktadır (Sewell, 1992: 16). Bir

başka ifade ile rekabet halindeki “kurumsal mantıklar”, bu mantıklara göre hareket etmeye mecbur olan bağımlı aktörler arasında seçim ve pazarlık için fırsatlar yaratmaktadır (Scott, 2005: 466-467). Kurumsal taleplere cevaben üretilen resmi yapılar, icra ve yönetim mantığının bir kesişimi olarak teknik iş süreçlerinden ayrılmakta (Meyer ve Rowan, 1977: 353), bu ayrımın getirdiği bir sonuç olarak her olayın kendi kimliği ve fiziksel/mantıksal ayrımına işaret eden “gevşeklik” (Weick, 1976: 3) ise sadece "törensel" uyumu getirmektedir (Tolbert ve Zucker, 1994: 9-10). Netice itibariyle örgüt yapısını oluşturan her bir katmanın birbirinden farklı olduğu, teknik yapının iş birimleri ve koordinasyona dayalı hususların ayarlanması gibi örgütün temel “çekirdek” işlevlerini şekillendirdiği, kurumsal güçlerin ise yönetsel faaliyetler ve kurumsal yönetişim gibi daha dış çevredeki yapıyı şekillendirdiği üzerinde durulmaktadır (Scott, 1987). İşte bu noktada örgüt, bu iki birbirinden bağımsız mantığın dikte ettiği şekilde yapılanmaktadır. Şöyle ki kimi örgütlerde kurumsal gerekliliklerin otoriter yapılanmalarla, kimi örgütlerde ise etkili kontrol ve denetleme sistemleriyle sağlandığı görülmektedir (Scott ve Meyer, 1991). Bu ayrımda örgütün işleyişinde rolü olan kritik örgütsel aktörlerin etkisi olduğu değerlendirilmekte (Scott ve Meyer, 1991; Scott, 2005) bu aktörlerin etkisine örgütün vereceği tepkinin ise baskın unsura göre değişeceği ifade edilmektedir (Parsons, 1956b; DiMaggio ve Powell, 1983; Jepperson ve Meyer, 1991). Dışsal kontrollere daha çok dayanan düzenleyici sistemlerin stratejik tepkileri ortaya çıkarma olasılığı daha yüksektir. İçselleştirme süreçlerine dayanan normatif unsurların, sözde hizmet veya direnen tepkileri tetikleme olasılığı daha düşüktür. Belirlenmiş inançlara ve varsayımlara sıkı sıkıya bağlı olmaya dayanan kültürel-bilişsel unsurlar için ise stratejik tepkiler, çoğu için kelimenin tam anlamıyla düşünülemezdir (Scott, 2005). Bu bağlamda kurumsal olabilmesi için yapının eylem üretmesinin bir gereklilik olduğu iddia edilmektedir (Tolbert ve Zucker, 1999).

Kurumsallığı rasyonaliteye ile aynı düzleme oturtmak söz konusu olunca dar otoriter savlardan ziyade, rasyonaliteyi kurallara uyum, prosedürleri ve normatif olarak uygun davranışları kapsayan daha geniş bir bağlamda ele almak gerekmektedir. Şöyle ki kurumların faaliyet gösterdikleri seviye gibi, etkileri de farklılık göstermektedir (Powell ve DiMaggio, 1991). Kurumların paralelinde hareket ettikleri araçsal mantıklar, sosyal zekâ ile desteklendikleri takdirde rasyonel yaklaşımları birleştirmekte ve tanımlamaktadır (Scott, 2005). Ancak günümüzde kurumsal kurama ilişkin yapılan kurumsal kuram, yeni

kurumsal kuram ve kurumsal mantık(lar) şeklindeki sınıflandırmanın genel olarak kabul gördüğünü iddia etmek yanlış olmayacaktır (Thornton ve Ocasio, 2008).

Örgüt kavramını resmiyet boyutunda ele alan Selznick (1948), "resmi örgüt"e yönelik Barnard'ın (1938) iki veya daha fazla kişi tarafından teşkil edilen ve faaliyetleri ile sahip olduğu gücün bilinçli olarak koordine edildiği bir yapı betimlemesinden hareketle, resmiyeti rasyonaliteye dayandırmış ve resmi örgütü rasyonel eylemin yapısal manada ifadesi olarak değerlendirmiş (Selznick, 1947), rasyonalitenin tesis edilebilmesi için örgütte teknik ve yönetsel becerilerin seferber edilmesine işaret etmiş, bunun için de uzmanlaşılan teknik faaliyetlerin idari entegrasyonunu sağlayacak sistematik bir pozisyon ve görevler sıralamasına, yani emir-komuta münasebetlerinin tanımlandığı bir koordinasyon şablonuna ihtiyaç duyulduğuna değinmiştir. Bireylerin bu şablon dâhilinde makamlarını kullanarak yaratmaları muhtemel manipülasyonlarını engelleyebilmek adına resmi koordinasyon ve kontrol mekanizmalarının sürekli olarak geliştirilmesi gerekliliğinden temellenen kurumsallaşmanın, örgüt üzerinde bir baskı yaratacağı, bu durumun da bireylerin örgüte yönelik tanımlanamayan bağlılıklarını ya da hislerini engelleyerek, kişilere bireysel bağımlılığı ortadan kaldıracağı da Selznick'in (1948) öne sürdüğü hususlar arasında yer almaktadır. Bu noktada örgüt yapısı içindeki ilişkilerin bireylerin birbirlerinin yerine geçebileceği ve dolayısıyla örgütün kişisel niteliklere bağımlı olmaktan kurtulacağı şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

Rasyonaliteye dayanan faaliyet sistemlerinin, işgörenlerin bir bütün olarak etkileşime girdikleri, sadece örgüt içindeki resmi rolleri ile var olmadıkları faaliyet sistemi ve kurumsal çevrenin baskılarına maruz kalan, tek başına yönetsel yapı ile örgütü tamamen temsil edemeyen resmi sistemden oluşan bir dualiteye gömülü olduğunun altını çizen Selznick (1948), bu minvalde örgütleri ekonomik bir oluşum -uyum sağlayan bir sosyal yapı- ve işbirliği sistemi olmak üzere iki temele dayandırarak ele almıştır.

Ekonomik oluşum temeli, örgütlerin kıt kaynaklara erişiminde ve etkililik ile verimlilik bağlamında -hem içsel hem de dışsal olarak- manipüle edilebileceğine işaret etmektedir. Bu manipülasyonların önüne geçebilmek, vekâlet sistemini tesis ve kontrol edebilmek için de resmi örgüt yapılarının mevcudiyetinin kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Bu resmi örgüt yapılarının örgütteki potansiyel manipülasyonların önüne geçebilmek için de örgütteki liderliğin meşruiyeti ve ikna dinamikleri önem kazanmaktadır. Urwick'in (1943) de ifade ettiği üzere, uygun -resmi- örgüt yapıları

sayesinde örgütteki kişi odaklı keyfi uygulamaların önüne geçilmekte, alınan kararlar -kurumsal bir bağlamda- onaylanmakta ve kaydedilmektedir.

Selznick'in (1948) örgütü dayandırdığı ikinci temel yapı olan işbirliği sisteminde ise, resmi örgüt yapısı dâhilinde maiyetin liderinin otoritesini kabulü ve bu kabulün ardından gelen liderin kontrol gücünün birbirinden ayrılmazlığı vurgulanmaktadır. Ekonomik temelin resmi örgüt yapısının kontrolünde yetersiz kaldığı önermesi üzerine inşa edilen işbirliği sistemi temeli, bireylerin resmi örgüt yapısına -Weberyan bir bakış ile kişiliksiz görev bazlı rollere- direnecekleri, kendilerine tayin edilen sınırları aşarak örgüte daha bütüncül bir katkı vermeyi isteyeceklerini öne sürmektedir. Zira kontrol çabalarına karşı hem bireysel dirençler, hem de icra ettiği faaliyetlerin gizemlerini, inceliklerini yetiştirmekle memur olduğu diğer işgörenlerle paylaşmak istemeyen ve edindiği değeri devretmek ya da kaybetmek istemeyen işgörenler sebebiyle sadece bir kontrol sistemi olarak tek başına ele alındığında resmi örgüt yapısının bozulması kaçınılmaz görünmektedir (Selznick, 1948). Özellikle resmi örgüt yapısından sapmalar, yazılı olmayan kurallara dönüşme eğilimi göstermektedir. Bu sayede gayri resmi örgüt yapısı örgütte kendisine bir yer oluşturmuş olacaktır. Tam da bu noktada örgüt, kurumsallaşmak suretiyle resmi örgüt yapısı bireysel farklılıkları ortadan kaldırmayı ve bu farklılıkların oluşturduğu sapmaları resmi örgütün kalıcı ve yapısal bir boyutu haline getirerek engellemeyi amaçlamaktadır (Moore, 1946; Scott, 1987). Bunun tesis edilmesi için de resmi ve gayri resmi örgüt yapılarının birleştirilmesi ya da işbirliği içinde olması sağlanmalıdır. Selznick'in örgütü bir işbirliği sistemi olarak görmesinin temelinde de bu anlayışın bulunduğu görülmektedir.

Resmi örgütlerin yapısal olarak oluşturulmalarının ardından, hayatlarını sürdürülmelerinin de önemini vurgulayan Selznick (1948), bu durumun ancak örgütün çevresindeki etkili sosyal güçlere karşı örgütün bir bütün olarak korunabilmesi, emir komuta zinciri ile iletişim kanallarının devamlılığı ve örgüt içi gayri resmi ilişkilerin sürdürülebilirliğinin tesis edilmesi halinde sağlanabileceğini ifade etmiştir. Gayri resmi ilişkilerin sürdürülmesine ayrı bir parantez açan Selznick, duygular ve bireysel çıkarların oluşturduğu gayri resmi ilişkileri bireylerin örgüt içindeki yaşam koşullarına uyum sağlamaları noktasında kabul edilmemiş ancak etkili mekanizmalar olarak ele almış ve bu gayri resmi ilişkilerin günlük faaliyetlerde resmi otoriteyi ayakta tutan ve etkili iletişim fırsatlarını yayan ilişkilerin temelini attığını belirtmiştir. Netice itibariyle bu gayri resmi örgüt yapısını bozmaya yönelik olan ya da o şekilde algılanan resmi örgüt yapısındaki her

türlü değişimin de örgüt içinde önemli bir dirençle karşılanacağı vurgulanmaktadır (Selznick, 1948). Örgüt için çevresel koşulların etkisiyle ortaya çıkabilecek yeniden yapılanma gereksinimlerinin, örgütsel kuralların oluşturulması ve sürüdürülmesi noktasında etkili olduğu, ancak örgütün her kademesinde ve örgütün tamamında belirli bir kurallar silsilesi çerçevesinde yürütülen faaliyetlerin sürekli tehlikeye atılmayacağına dair bir algının olması gerektiği unutulmamalıdır. Zira örgütün yürüttüğü faaliyetlerini düzenleyen kurallardaki keyfi veya öngörülemeyen değişiklikler, bu faaliyetlerin önemini ve işgörenlerin bu faaliyete verdikleri ehemmiyeti baltalayacaktır. Örgüt, bu gibi keyfi durumların örüne geçebilmek adına da faaliyetlerini dayandırabileceği dayanıklı bir kalıcılık hali ve meşruiyet arayacaktır. Bu meşruiyetin örgütün karakterini ortaya koyan içsel bir ortak anlayıştan temellendiğinin altını çizen Selznick (1948), üstü kapalı olarak örgüt kültürüne işaret ettiği (Meyer ve Rowan, 1977; Schein, 1983a) bu ortak anlayışın bozulması halinde örgütün varlığının tehlikeye gireceğine işaret etmiştir.

Kurumsal kuramın temellerini attığı ifade edilebilecek bir diğer araştırmacı Parsons (1956a), örgütü daha kapsamlı bir sistemin olan toplumun ana işlevine katkıda bulunan, belirli bir hedefe ulaşmaya yönelik oluşturulmuş bir sosyal sistem olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla örgüt, varlık sebebini tanımlayan ve örgütsel hedeflerini meşrulaştıran kurumsallaşmış bir değer sistemi vasıtasıyla, içinde faaliyet gösterdiği toplumun geri kalanıyla bağlantısını sağlayan mekanizmalar kapsamında ele alınmaktadır.

Dobbin (1994), erken dönem örgüt kuramcılarının modern dünya görüşüne göre örgütleri yerel sosyal davranış kalıplarından ziyade evrensel ekonomik kurallar çerçevesinde ele aldıklarını ve bu bağlamda örgütlerin sembolik değil de gerçekten araçsal bir mahiyette -sembolik olmayan/rasyonel çatışması- olduklarını belirtmiştir. Erken dönemde örgütlerin akültürel olarak algılanmalarına bir diğer sebep olarak da, örgüt kuramının pozitif bilimler ile sosyal bilimler arasındaki bir hibrit disiplin olarak algılanması -bilimdir/değildir çatışması- gösterilmiştir (Dobbin, 1994: 117). Bu noktada modern eğilimlerin, rasyonelliği kültürden bağımsız görmesi ile sosyal eğilimlerin tüm uygulama ve yaklaşımları kültürün bir parçası olarak görmesinin oluşturduğu gerilim dikkat çekicidir. Öyle ki iş yapış şekilleri kurallarla belirlenmiş, bir hiyerarşiye dayanan, uzmanlaşma odaklı, belirli bir yerde faaliyetlerini yürüten, işgörenlerinin belirli bir kariyer çizgisi dâhilinde maaşlı olarak çalıştığı ve tek ideal tip olarak tanımlanan rasyonel bürokratik örgüt yapısının, kendine has sosyal pratiklerden ziyade çevresel kurallara uyduğu ifade edilmektedir (Weber, 1968). Weber (1968) ayrıca sosyoloji temelli her

olgunun öznel olacağını, bu durumun yaratacağı muğlaklığın ortadan kaldırması ve nesnel bir temele kavuşabilmesi için de rasyonelliğin tek çözüm olduğunu savunmuştur. Oysa söz konusu örgüt olduğuda, modern kültürün araçsal rasyonellik etrafında şekillendiğine (Parsons, 1956a; Dobbin, 1994) ve bu sebeple de örgütsel pratiklerin temel olarak kültürel olduklarına işaret eden (Selznick, 1948; Zucker, 1977, Meyer ve Rowan, 1977) çalışmalar dikkat çekmektedir.

Örneğin Parsons (1956a), Weber'in rasyonellik ile soyutladığını öne sürdüğü örgütün sosyal boyutunu, sosyal ve rasyonel pratiklerin bir çelişkisi olarak değerlendirmemiş, sosyal dünyayı araçsal faaliyetler ve kültürel faaliyetler olarak ikiye ayırmıştır. Bu ayrım neticesinde adaptasyon ve hedefin başarılmasına işaret eden araçsallık, pozitivist bilimi savunan, sosyal ve kültürel olmayan evrensel kurallarlarla açıklanırken; uyum ve zamansal devamlılığa işaret eden kültürellik ise iddialarını rasyonel olmayan, tarihi, kültüre has görgül kanıtlarla açıklanmıştır. Bu analitik ayrım Taylor, Fayol ve Weber gibi erken dönem araştırmacıların savunduğu araçsal örgütsel pratiklerin, daha üst düzey bir evrensel düzenin prensiplerine göre meydana geldiğini, yöneticilerin vazifelerinin de bu prensiplerin fiziksel olarak uygulanabilir hale getirilmesini sağlayacak örgütsel prensipler ve pratiklerin örgüte has "kodlanması" ile şekillendiğini öne sürmektedir (Dobbin, 1994: 119). Rasyonellik temelli bürokratik örgüt yapısının, bağlamsal değişkenlere göre hiyerarşik yapısının, farklılaşmasının, resmiyetinin ve dolayısıyla etkinliğinin de değişeceği iddia edilmektedir. Bu kapsamda örgütün kendine has kodlarıyla bu bağlamsal değişimlerden daha az etkileneceği ve daha uzun süre örgütsel varlığını sürdüreceği vurgulanmaktadır (Donaldson, 2008a). Ancak Selznick (1948) örgütsel kodların bağlamsal sorunlara karşı koyması noktasında, yöneticilerin kendi çıkarlarını ön planda tutarak bu kodları kendi çıkarlarına uygun oluşturabileceği, böylece örgütsel hedeflerin ve dolayısıyla örgüt çıkarlarının da arka plana atılabileceğinin altını çizmiştir. Çoğu önemli örgütsel faaliyet resmi kanallarla belirtilmemiştir ki bu durum Parsons'ın "kültürel faaliyet" önermesi ile birlikte anılan "zamansal devamlılık" olgusu ile uyumludur. Blau (1956) ve Gouldner (1960) örgütlerin hedeflerine ulaştıktan sonra da hayatta kalmak için yüksek motivasyonlarının sürdüğünü, bu durumun da rasyonel davranış çerçevesinde açıklanamayacağını savunmuşlardır. Ayrıca resmi hedeflere ulaşmak için oluşturulan örgütsel uygulamaların da fonksiyonel olmayan bireysel davranışlara sebep olabileceği, bu davranışların gayri resmi ve kültürel olarak rasyonel olmayan -gayrı resmi- örgüt yapılarını

oluşturacağı iddia edilmektedir. Selznick'in (1948) de ifade ettiği üzere örgüt içi süreçler ve pratikler, örgütte kendilerine has uygulama kalıpları yaratmaktadırlar.

Örgütü, içinde faaliyet gösterdiği toplumla birleştiren ya da Parsons'ın (1956a) tabiri ile eklemleyen 3 temel bağlam olduğu görülmektedir. Bu bağlamların; (1) ihtiyaç duyulan kaynakların ekonomik manada temini, (2) karar verme süreçlerini etkileyen örgüte has yönetsel anlayış ve (3) evrensel kurallar dâhilinde örgütü kendi örgütsel çevresi ile entegre eden kurumsal yapı olduğu görülmektedir. Örgütün özellikle belirli bir hedefe ulaşmak için bir araya gelmiş olması, onu diğer sosyal sistemlerden ayıran tanımlayıcı bir nitelik olarak kullanılmaktadır. Bu nitelik, örgütün hedeflerine ulaşabilme noktasında hem dış ilişkilere, hem de iç yapısına yönelik çıkarımlara sahip olduğuna işaret etmektedir. Şöyle ki bir örgütün hedefine ulaşarak ortaya koyduğu mal ya da hizmet olarak tanımlanabilen hâsıla, başka bir örgüt için kaynak mahiyeti taşıyabilmektedir. Bu durum da örgütün kendi örgütsel çevresiyle, dolayısıyla da toplumla olan münasebetini açıklamaktadır. Kendi faaliyet alanının koşulları ile değerlendirilen örgüt, bu örgütsel çevrede diğer örgütlerle olan ilişkilerini yönetebileceği ve varlık sebebi olan faaliyet alanının gerekliliklerini yerine getirebileceği bir teşkilatlanma ihtiyacı duyacaktır. Bu teşkilatlanma ihtiyacını giderebilmek için, örgütün kendine has değerlerini ve bunlara kurumsal bir mahiyet kazandırılmasını çıkış noktası olarak kabul eden "kültürel-kurumsal" yaklaşım ile örgütün hiyerarşik kademeleri ve örgütün işleyişine dâhil olan bireylerin rollerini çıkış noktası olarak ele alan "grup" veya "rol" yaklaşımının ön plana çıktığı görülmektedir (Kozlowski ve Bell, 2013). Benzer bir yaklaşımla resmi örgütlerin karizmatik boyutunda yer aldığı değerlendirilen örgüt kültürünün de, örgütsel etiklere ve işgören katılımcılığına odaklandığı görülmektedir (Peters ve Waterman, 1982; Deal ve Kennedy, 1982).

Bu yaklaşımların ilki olan kültürel-kurumsal yaklaşım, örgütün işlevi ile faaliyet alanını tanımlayan bir değerler sisteminin ve bu değerleri daha somut işlevsel bağlamlarda ifade eden ana kurumsal kalıpların olası durumlara uygun bir çerçevesini çizmektedir. Stinchcombe (1997) bu durumu, kurumların örgütler üzerinde oluşturabileceği baskının ya da yaptırım gücünün, kurumların doğru cevabı bilmesinden ziyade bireylerin de kabul ettiği değerler barındırmalarından kaynaklandığı şeklinde açıklamıştır. Bu yaklaşıma göre örgütün analizi için temel referans noktası, örgütçe benimsenen değerler silsilesidir. Söz konusu bu değerler silsilesi, örgütün faaliyet gösterdiği çevredeki temel yönelimini tanımlamakta, dolayısıyla işgörenlerinin faaliyetlerine yol göstermektedir. Zira örgütlerin toplumdan aldıkları normlar, değerler ve anlamlarla doğup büyüdükleri de altı çizilen bir

diğer noktadır (Suddaby ve diğ., 2010). Çevresel ilişkileri de göz önüne alındığında örgüt, her zaman daha kapsamlı bir sosyal sistemin bir alt sistemi olarak tanımlandığından, örgütün değer sisteminin de o sosyal sistemin -yani örgüt çevresinin- bir alt değer sistemi olacağı kabul edilmektedir. Bu kabul beraberinde, örgütün dâhil olduğu örgütsel çevrenin değer sistemini üstün değer sistemi olarak benimsediği ve örgütün değer sisteminin örgüte üst sosyal sistemde meşruiyet kazandırdığı kabulünü getirmektedir. Özellikle işlevsel menfaatlerini ön planda tutan örgütün çevresinde meşru olarak algılanması, ekonomik örgütün başarısının ölçülmesinde ilk kriter olan yatırımın geri dönüşü için birincil hedef olarak ifade edilmektedir. Ancak örgütün toplumun bir parçası olduğu savı, kar elde etme hedefinin örgütsel manada birincil hedef olamayacağını ortaya koymaktadır. Zira örgütün aradığı meşruiyet, ancak örgütün benimseyeceği ve üst sistemin değer sistemi ile uyum içindeki bir değer sistemi ile tesis edilebilecektir (Dowling ve Pfeffer, 1975; Sutton, Dobbin, Meyer ve Scott, 1994; Dobbin, 1994). Bu meşrulaştırmanın özellikle örgütün ana işlevsel faaliyetleri üzerinde etkili olduğu, bu sayede iş yapış usullerinin belirli normatif standartlarla ortaya konan kural ve prensiplere bağlandığı ve böylece örgütün faaliyetlerini icra ettiği çevreye uyum sağladığı görülmektedir.

Parsons (1956a) tarafından örgütün teşkilatlanma gereksiniminin karşılandığı diğer yöntem ise işgörenlerin örgüt faaliyetlerinde aldıkları rollere işaret eden grup ve rol yapısıdır. Örgüt içi rolleri yönetmek için oluşturulmuş bir yönetim mekanizmasının varlığına dikkat çeken yapı, bunun için kurallar oluşturulduğunu ve kararlar alındığını vurgulamakta, hat ve tepe yönetim arasındaki emir komuta münasebetlerine vurgu yapmakta ve her grubun farklı sorumlulukları olduğuna işaret etmektedir. Ancak teşkilatlanmada temel husus olarak örgütün değer sistemi görülmekte ve bu değer sisteminin örgüt yapısını kurumsal bir mahiyette örgütün faydasına olacak şekilde etkilemektedir. Özellikle toplumsal seviyedeki (yani belirli bir örgütsel büyüklüğe ve olgunluğa ulaşmış) örgütlerin meşruiyetini, toplumsal değerlerin oluşturduğu normatif bakışın şekillendirdiğinden hareketle (Tyler, 2006), ancak bu değer sisteminin merkezde olduğu kurumsallaşmış bir örgüt yapısı ile kurumsal kalıplar örgütlerce benimsenebilecek ve örgüt işlevini yerine getirebilmek (dolayısıyla hedeflerine ulaşabilmek) için edinmesi gereken kaynaklara daha kolay ulaşabilecektir.

Kaynakların edinimi bağlamında ekonomik olarak arazi, işgücü ve sermaye gibi değişkenlerin önemli rol oynadıkları belirtilmektedir (Solow, 1974). Kaynaklara ulaşmada örgüt yapısının, örgüt çevresi ile uyumlu olması ve meşruiyet kazanması ihtiyacının

yanısıra (Selznick, 1947; Zucker, 1977; Meyer ve Rowan, 1977), işgücü hizmetlerini mesleki rollerin şekillendirdiği ve bu rollerin de karşılıklı sözleşmelerle düzenlendiği (Tannenbaum, 2013) kurumsal çevrede, roller bağlamında uzmanlık ve eğitilmiş işgücünün, kurumsal bir örgütteki seçim sürecini normatif olarak etkilediği (DiMaggio ve Powell, 1983), akrabalık ya da statülerinden ziyade işgörenlerin kurumsal olarak kabul görmelerini sağlayan yetkinlikleri ile (Weber, 1968) örgüte kabul edildikleri anlaşılmaktadır. Özellikle işgücünün yetkinlik bazlı olarak örgütsel faaliyetlerin işletilmesinde ön planda olduğu Mintzberg'in (1980) profesyonel bürokrasi olarak tanımladığı okullar, hastaneler ya da üniversiteler gibi örgüt yapılarında, kurumsallaşma adına bu normatif baskının daha da üst seviyede olduğu görülmektedir.

Kaynakların değişkenliği ve dağılımı noktasında dikkat çeken bir diğer husus, örgütün faaliyet gösterdiği çevresi ile kurduğu ilişkilerdir (Lawrence ve Lorsch, 1967). İhtiyaç duyulan kaynakların bir kere temin edilmesinin ardından, bu kaynak temininin devamlılığının sağlanması için kurulması ve işletilmesi gereken bir takım mekanizmaların varlığı daha da önem kazanmaktadır. Bu uygulama mekanizmaları özünde dışsal ilişkileri yöneten kurumsal pratiklere işaret etmektedir. Zira kaynaklara edinimi sürekli kılmak ve faaliyet gösterdiği çevrede kabul görmek isteyen örgüt, bu dışsal desteğin sürekliliğini sağlayabilmek adına çevresinin talep ettiği pratikleri, yönetsel uygulamalarına enjekte edecektir. Ayrıca kaynakların örgüt içi dağılımı noktasında da bir kısım yönetsel prensiplerin -değerlerin- önem kazandığı vurgulanmaktadır (Tolbert, 1985: 5). Bu noktada örgütün içsel değerleri ile şekillenen yönetsel uygulama mekanizmalarının, dışsal destek arayışından farklı bir bağlamda değerlendirilemeyeceği, zira örgütsel karar verme süreçlerinin edinilmek istenen dışsal destek ile aynı doğrultuda hareket edeceği ifade edilmektedir.

Bir örgütün faaliyet gösterdiği örgütsel çevresine uyumunun sağlanması ve örgütsel hedef(ler)ine ulaşma mekanizmalarının oluşturulması durumunda, hem kaynak edinimi/dağılımına hem de karar alma süreçlerine ilişkin sorunların çözülmüş olacağına işaret edilmiştir (Parsons, 1956a). Ek olarak örgütün her ne kadar çevresi ile uyum sağlamış olsa da, diğer örgütler ve toplumla da entegre olmasını gerektiğine işaret ederek, bu iddiasına bir de eleştiri getirmektedir. Bu eleştiriye cevaben de örgütün değerleri doğrultusunda uyguladığı kurallar ve pratiklerin, örgüt çevresiyle de "uyumlu" hale gelerek kurumsallaşması gerektiğini vermiştir. Hannan ve Freeman (1977) bu durumu; örgütlerin kurumsal bir kimlik edinerek diğer örgütler ve sosyal bileşenlerle uyumlu hale

gelecekleri, örgüt çevresinin değer sistemini kendi değerleri gibi benimseyecekleri ve neticede de örgüt çevresinde örgütler arası bir homojenliğe (eşbiçimliliğe) yol açacağı şeklinde yorumlamıştır.

Yazında, bu homojenliğin yani eşbiçimliliğin kaynağı olarak, her türlü kaynağın yönetimini sağlayan karşılıklı sözleşmelere ve bu sözleşmelerin nasıl yönetilip uygulanacağını belirleyen otoritenin kurumsallaştırma baskılarına işaret eden çalışmalara rastlanmaktadır (Leiter, 2005). Özellikle temel bütünleştirici kurumsal pratiğin sözleşme kurumu olduğunu vurgulamaktadır (Williamson, 2002) ki karşılıklı en az iki tarafın kendi rızaları ile belirledikleri koşullara uymayı birbirlerine taahhüt ettikleri bu araçlarla (Williamson, 1975, 1985), kaynak mübadelesinin yine iki tarafın rızası olmadan değiştirilemeyecek hükümlere bağlanması sağlanmaktadır. Sözleşmelerin eşbiçimlilik bağlamında -özellikle aynı çevresel koşullarda bulunan örgütler için- bünyelerinde öykünmeci bir yapı barındırdıkları söylenebilir. Zira başarılı sözleşmelerin, benzer sözleşmelere ihtiyaç duyacak örgütlerce kopyalanmaları beklenen bir durumdur.

Sözleşmelerin nasıl yönetileceğini ortaya koyan esaslar ise, Gouldner'ın (1960) ortaya koyduğu mütekabiliyet ilkesi çerçevesinde, otoritenin kurumsallaşması ve sözleşmenin kurumsallaşması şeklinde açıklanmıştır. Otoritenin kurumsallaşması, örgütün kendi kural ve uygulamalarından daha geniş bir temelde herhangi bir bireysel ya da tüzel bir aktörün, kurumsal olarak belirli bir statüde kendi kararlarıyla başkalarını sorumlu tutma -emir komuta etme- yöntemlerini ve sınırlarını tanımlamaktadır. Esas itibariyle bu tanımın, Selznick'in (1948) kişilerden bağımsız rol ve kural odaklı kurumsallaşma tanımı ile neredeyse birebir örtüştüğü görülmektedir. Bu otorite ile sözleşmedeki aktörlerin, sözleşmeyi kötüye kullanmalarının önüne geçilmektedir. Sözleşmenin niteliğine göre "bırakıp gitmeyi" engelleyecek ya da zorla herhangi bir faaliyete tabi tutulamayacağına ilişkin ek hükümler içeren maddeler eklenmesi gibi durumlar ise sözleşmenin kurumsallaşmasına örnek olarak gösterilebilecek niteliktedir.

Thomas ve Meyer'in (1984) de ifade ettiği gibi otoritenin kurumsallaşmasında örgütsel çevreleri kapsayan devletin rolü oldukça önemlidir. Her iki durumda da devletin mevcut otoritesiyle düzenleyici ve kontrol edici rolü, sözleşmelerde bireysel ya da kollektif faydacılığın önüne geçilmesini sağlamaya yöneliktir. Bu noktada otorite ve sözleşmenin kurumsallaşması hususları; devletin tanımladığı standartlar ve bu standartların

yaptırımlarına işaret eden DiMaggio ve Powell'ın zorlayıcı ve normatif eşbiçimliliğini çağrıştırmaktadır.

Örgüt olgusunun odak noktası olarak ele alınan güç kavramı, bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu kaynakların sağlanabilmesi için genelleştirilmiş bir kapasiteyi betimlemektedir (Parsons, 1956b: 225). Örgütteki gücün dağılımının çıkış noktası, toplum ve alt sistemlerinin kurumsallaşmış değer sistemindeki genel kontrolüdür. Şöyle ki değer sistemi, her ne kadar örgütün hedeflerini meşrulaştırsa da, bu durum sadece uygun gücün sağlanabilmesi halinde etkin olarak sağlanabilecektir. Örgütsel güç kaynakları, örgüt tarafından içsel ya da örgüt çevresinden dışsal olarak sağlanabilmekle birlikte, dört temel koşula dayanmaktadır. Bu koşulların ilki örgütün hedeflerini ve bu hedeflere ulaşırken uygulanacak yöntemleri meşrulaştıran değer sisteminin kurumsallaşması (Selznick, 1947) olarak ifade edilmektedir. Örgütün tedarik ve karar verme süreçlerine ilişkin genelgeçer kurumsal otorite ve kurumsal sözleşme kurallarını (Parsons, 1956a) kabul etmesi ikinci, işbirliğine ihtiyaç duyulan örgüt dışı bireysel aktörlere hükmetmesi (Pfeffer ve Salancik, 1977; Williamson, 1985) ise üçüncü yönetsel güç/otorite (Weber, 1968) koşulu olarak ele alınmaktadır. Sonuncu koşul ise örgütün ihtiyaç duyduğu finansal avantaj sağlayacak tesislere sahip olması (Emery ve Trist, 1965) şekinde belirtilmektedir.

Parsons'a (1956b) göre örgütsel faaliyetlerin odak noktasını gücün dağıtımı ve kullanımının oluşturması, örgütün bir sosyal sistem olmasından kaynaklanmaktadır. Zira güç hiçbir koşulda tek başına faaliyet göstermemektedir. Sosyal sistemler içinde bulundukları üst sistemdeki diğer aktörlere bağımlı oldukları için, gücün edinimi noktasında kendi değer sistemleri tek başına yeterli olmayacak, ekonomik kaynaklara ve sadık ortaklara -işgörenler- ihtiyaç duyacaktır. Ayrıca işlevlerine göre farklı örgüt türlerince gücün dağılımının ve kullanımının da farklılaşacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda toplumdaki genel örgüt tiplerine göre ekonomik üretim odaklı örgütlerde (mal ve hizmet üreten şirketler) gücün eonomi odaklı olacağı, siyasal hedefli örgütlerde (siyasi partiler, sendikalar) gücün politik manada dağılımının meşru algılanacağı, tamamlayıcı örgütlerde (hastaneler, mahkemeler) gücün toplumsal çatışma giderme ile kurumsal beklentilerin karşılanması odaklı olacağı ve toplumsal kalıpları düzelten örgütlerde (okullar, dini kurumlar) gücün kültürel ve eğitim odaklı dağılacağı ifade edilmiştir (Parsons, 1956b). Örgütlerin türlerindeki farklılaşmayla, o örgütlerden daha başarılı olanlarının güce daha fazla ulaşacağı, dolayısıyla nispeten daha az güçlü örgütlerin daha

fazla güce ulaşabilmek adına o örgütlere benzemeye çalışacakları da beklenen bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Netice itibariyle ekonomik üretim odaklı ve siyasi hedefli örgütlerde öykünmeci, tamamlayıcı ve toplumsal kalıpları düzelten örgütlerde ise normatif ve zorlayıcı bir eşbiçimliliğin oluşacağı öngörülmektedir.

Çoğunlukla profesyonel bürokrasiler şeklinde teşkilatlanmış olan hastaneler ya da üniversiteler gibi tamamlayıcı örgütlerde meşruiyet, ordu yapılanmalarındaki gibi resmi otoriteye değil, aksine yetkinlik esaslı normatif ve bilişsel temellere dayanmaktadır. Üniversiteler gibi örgütlerde, ekonomik örgütler gibi hat prensibinin benimsenmediği, daha ziyade kurumsal sorumluluğun tüm işgörenlerce üstlenildiği "denklerin şirketi" (Parsons, 1956b) mantığının ön plana çıktığı değerlendirilmektedir. Ancak ordu gibi örneklerde farklı alanlardaki teknik verimliliğe odaklanılmakta ve bu üstünlük sayesinde güce ulaşmak hedeflenmektedir. Tıpkı bir ekonomik örgüt gibi, elindeki mevcut kuvvetlerle yaptığı harekâtı ne derece iyi icra ettiğine göre ordunun sahip olduğu güç ortaya çıkacaktır. Diğer ordular da başarılı ordunun iyi yaptığı pratikleri kendi pratiklerine ithal edeceklerdir. Bu durumun da DiMaggio ve Powell'ın (1983) taklitçi eşbiçimlilik tanımıyla uyuştuğu görülmektedir.

2.2 Yeni Kurumsal Kuram

Her ne kadar meşruiyet, örgütsel çevre, örgütsel pratiklerin verimlilikten uzak törensel mahiyette tezahür etmeleri ve bu pratiklerin örgüte has bir kültür oluşturması gibi pek çok olgu yeni kurumsal kuramla birlikte anılıyor olsa da, özellikle meşruiyetin açıkça ifade edilmiş olmasa bile Selznick ve Parsons'la örgüt kuramının düşünce dünyasına kazandırıldığını ifade etmek yanlış olmayacaktır. Selznick ve Parsons ile temeli atılan kurumsal kuram, özü itibariyle örgütün hayatta kalabilmesinin, faaliyet gösterdiği çevrede meşruiyet kazanmasına, sosyal destek görmesine ve varlığının onaylanmasına bağlı olduğuna işaret etmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Scott, 1983; DiMaggio, 1988; Powell, 1988). Selznick'ten açık ve kapalı sistem örgüt yapısını savunan modern rasyonelcilere kadar önceki bir çok örgüt kuramı, örgütün meşrulaşmasını örgütün içsel baskılarına veya faaliyet çevresinin oluşturduğu taleplere bir tepkisi olarak değerlendirmiştir (Sutton ve diğ., 1994). Yeni kurumsal kuramın odağına yerleştirilebilecek en önemli kavramlardan biri olarak meşruiyet, örgütlerde giderek artan yüksek derecede eğitimli beyaz yakalı işgören mevcuduna örgütlerin rasyonel bir uyumu

olarak ele alınmaktadır (Sutton ve diğ., 1994). Bu kapsamdaki işgörenlerin kıymetli ve çok fonksiyonlu yeteneklere sahip olduğu, bu yüzden örgütteki yönetsel pratikleri daha fazla sorguladıkları dolayısıyla bu işgörenlerin yönetilebilmesi için farklı yönetsel tarz ve yöntemlere ihtiyaç duyulduğu ayrıca altı çizilen önemli husulardır (Williamson, 1985). Lawrence (1999) da benzer bir yaklaşımla meşruiyeti, işgörenler üzerinde yönetsel kontrolün artırılması için tasarlanmış, resmi yönetişim uygulamalarına ilişkin bir strateji olarak görmüştür.

Toplumsal düzenin çoğunun, belirli aktör türlerini oluşturan ve nasıl harekete geçebileceklerini belirleyen sosyal normlar ve kuralların bir ürünü olduğu belirtilmekte; ayrıca bu tür yapıların, sosyal olarak oluşturulmuş olsalar da, sosyal manada yeterli etkileme gücüne sahip olmadığının altını çizilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977). Thomas ve Meyer (1984), örgütlerin belirli amaçlara yönelik sebep-sonuç ilişkilerini yansıtmak için ortaya konan rolleri ve ilgili faaliyetleri kapsayan "rasyonalite normu" dâhilinde işleyen sistemler olduğu öne sürmüştür. Devamında bu iddiaya dair kritik hususun, söz konusu rasyonalite modellerinin -yani örgütlerin-, kendi amaçlarını takip edebilmek adına uygun yöntemleri temsil etmek üzere inşa edilmiş kültürel sistemler olduğunu vurgulamışlardır. Sosyal davranış için kılavuzuk yaptığı ifade edilen kurumsal sistemler, modern dünyada rasyonaliteyi benimseyen sistemler olarak yer almaktadırlar ve bu rasyonaliteye uyan/uyum sağlayan örgütlerin çoğalmasını desteklemektedirler (Meyer ve Rowan, 1977; Meyer ve Scott, 1983). Ayrıca rasyonaliteyi destekleyen normlar, resmi örgütlerin yaratılmasında nedensel bir rol oynamaktadır. Zira bu rasyonel modeller örgütteki pozisyonlar, politikalar, programlar ve prosedürleri içeren örgüt yapılarının tasarımı için kullanıma hazır şablonlar sağlamaktadırlar (Meyer ve Rowan, 1977). Bu modeller güçlerini örgütlerin faaliyetleri üzerindeki etkileri yoluyla değil de örgüt dışındaki paydaşlar ve izleyiciler üzerinde -meşruiyet ve çevresel uyum olarak- göstermektedir. Bu sayede rasyonel normların oluşturduğu modellerin örgütlerce benimsenmeleri, onlara sosyal meşruiyet kazandırmaktadır (Scott, 2005).

Sutton ve arkadaşları (1994) ise kurumsallığın temel kaynağı olarak gördükleri meşruiyetin sebeplerinin, Selznick'in (1948) savunduğu gibi içsel baskılardan değil, aksine örgütün kurumsal çevresinin yarattığı baskılardan kaynaklandığını öne sürmüşlerdir. Bu bağlamda örgütlerin büyüdükçe, yaşlandıkça ve dolayısıyla daha bürokratik bir yapıya dönüştükçe, kuralvari normları daha çok destekleyecekleri ve yönetişim mekanizmalarını benimsemeye daha yatkın olacakları belirtilmektedir (Sutton ve diğ., 1994). Benzer bir

bakışla Sutton ve arkadaşlarının, DiMaggio ve Powell'ın (1983) resmi örgüt yapısının aslında sembolik bir mahiyette olduğu, verimlilikten ziyade çevreye uygunluk ve rasyonellik sağlamak için tasarlandığı savını destekledikleri görülmektedir. Netice itibariyle örgüt bünyesindeki yönetişim mekanizmalarının, gerçekte bu oluşumların nasıl işlediğinden çok, kurumsal çevreye uyumu ve rasyonellik algısını yaratabilmek adına, sadece göstermelik bir eşitlik ve adalet algısı yaratmaya yönelik olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca Sutton ve arkadaşları (1994) örgütleri meşruiyete yönlendiren süreçleri de yine DiMaggio ve Powell (1983) ile aynı pencereden görmekte, devletin zorlayıcı gücünün ve mesleklerin meşruiyet temelli normatif baskılarının örgütleri kurumsal yönetişim pratiklerine yönlendirdiğini öne sürmektedir.

Meyer ve Scott (1983), örgütün hayatta kaldığı sürece meşruiyetini koruması gerektiğini vurgulamaktadır. Parsoniyan bir bakışla bu durum, teknik alanlarda faaliyet gösteren araçsal örgütlerin meşruiyetlerini, araçsal rasyonalite gereği, çoğunlukla olabilecek en rasyonel, kar odaklı şekilde yönetilmeleri halinde; kurumsal örgütlerin ise kültürel değer ve normlara uygun yönetilmesi halinde meşruiyetlerini koruyacakları şeklinde ifade edilebilir. Zira teknik faaliyet gösteren yapıların çıktı kontrolü teknik, kurumsal yapıdaki örgütlerin süreç kontrolü ise kurumsal -yani kültürel- varsayımlara dayanmaktadır (Scott, 1992). Meşruiyete ilişkin yapılan yukarıdaki değerlendirmelerin tamamında meşruiyetin bürokratikleşmeye has özel bir hal olduğu vurgulanmakta ve meşruiyet sayesinde örgütün çevresinde korunabilen bir statüye kavuştuğu belirtilmektedir.

Kurumsal yaklaşım, kurumsal aktörlerin kurumlarına dâhiliyetleri ile kurumlarının değerleri ve uygulamaları kapsamındaki rol veya kimlikleri içinde yer alan sorumluluklarını yerine getirmeye çalıştıklarını kabul etmektedir (Olsen, 2005: 4). March ve Olsen'e (1989) göre kurumsal aktörler bu sorumluluklarını yerine getirirken uymaya mecbur oldukları kurallara zaman içinde doğal, haklı, beklenen ve meşru kabul edildikleri için uymaktadır. Merton'a (1938) göre ise meşruiyet yalnızca somut performansa değil, işlerin nasıl yapıldığına bağlı olarak da tanımlanmaktadır. Bu bağlamda da kurumlar, araçsal faydalarının ötesinde değerlerin nüfuz ettiği örgütsel oluşumlar oldukları için, keyfi değişimi engelleyen "bir işbirliği sistemi" özelliği geliştirmektedirler (Selznick, 1948). Bu noktada kurumsal yaklaşımın tarihsel verimlilik, işlevsel ve normatif ortamlara hızlı ve maliyetsiz uyum, kasıtlı siyasi reform girişimleri gibi yapı ve politikaların işlevsel veya ahlaki gerekliliklerini dikkate almadığı ve meşruiyete odaklandığı görülmektedir (March

ve Olsen, 1996). En basit ifadesiyle örgüt, ancak meşruiyet sayesinde araçsal yapıdaki mahiyetinden bir "kuruma" dönüşebilecektir (Sutton ve diğ., 1994).

Kar amacı gütmeyen sektörlerin kurumsal özelliklerinin, kar amacı güden örgütlerin teknik özelliklerinden meşruiyetin tesis edilmesi noktasında daha uygulanabilir olduğunu ifade eden çalışmalara yazında rastlanmaktadır. Örneğin Powell (1991) bu hususa ilişkin çalışmasında, tüm ekonomik temelli davranışların aynı anda kültürel olduğunu öne sürmektedir. Schein (2010: 17) da örgüt kültürlerini ele aldığı çalışmasında örgütün icra ettiği faaliyetlerin yeterince uzun süre tekrarlanması neticesinde kültürel bir olguya dönüştüğünün altını çizmektedir. Dolayısıyla bu iki önerme, araçsal pratiklerin de aynı anda kültürel olduğuna işaret etmektedir. Bu noktada sektördeki kritik örgütlerin yeni etkin uygulamaları, diğer örgütlerce açgözlülükle tüketilmekte ve aynı etkinliği ulaşma adına süratle benimsenmekte, ancak kültürel bir olgu olarak benimsenmedikleri için, bu uygulamalar gerçekten benimsendiği örgütlerdeki etkinliği aynı derecede yaratamayacaktır. Esas itibariyle, kopyalayan örgütün bu uygulamaları tam manasıyla benimsemesi de mevzu bahis değildir zira düşüncesizce hayata geçirilen "kopya" uygulamalar, kopyalayan örgüte sadece çevresel uyum ve meşruiyet bağlamında fayda sağlayacaktır. Netice itibariyle araçsal ve teknik sektörlerdeki örgütler de çevresel uyum ve meşruiyet için adalet normlarına uymak ve eşitlik hususlarını benimsemek zorundadır. Öyle ki çevrelerinin onayını almak için bu tarz örgütler eşitlik göstermeye çalışmakta veya eşitliği sağlamaya çalışmaktadır. Ancak işgörenlerin göstermelik eşitlik yerine, eşitliği gerçek manada tesis edebilen örgütleri tercih etmeleri de dikkat çekici bir husustur (Dobbin, Sutton, Meyer ve Scott, 1993).

Kurumsal Kuram'a göre örgütlerin hayatta kalma ihtimalleri ortaya koydukları örgütsel icraatların içinde bulundukları kurumsal çevreye ilişkin normlar ve beklentilere uyum derecelerine bağlı olarak bariz bir şekilde artmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977). Başka bir ifade ile örgütlerin örgütsel çevrelerini oluşturan normlar ve beklentiler gibi unsurlara uyum sağlamadaki başarıları, örgütlerin daha uzun süre hayatta kalmalarını sağlamaktadır (Deephouse, 1999; Hinnings, 2012). Baum ve Oliver (1991) örgütlerin bu uyumu, örgüt ile örgütün kurumsal çevresi arasındaki doğrudan ve düzenli bir ilişki olarak ifade edilen kurumsal bağlantılarla gerçekleştirdiğini belirtmektedir. Bu uyumun etkisi ile tesis edilen kurumlar, örgütün faaliyet gösterdiği çevrede, tartışmasız bir sosyal kabule ve örgütün etki alanında idari otoriteye sahip olan bileşenler olarak tanımlanmaktadır (Baum ve Oliver, 1991).

İlgili yazında örgütün sağlam temelli sosyal kurumlar ile kurumsal bağlantılar geliştirmesi halinde, uygun davranışa ilişkin kurumsal yönergelere bağlılığının işaretlerini çevresine göndererek, hayatta kalma olasılığına katkı sağlayacağı öngörülen sorgulanmadan azadelik, güçlendirilmiş meşruiyet ve kaynaklara daha kolay erişim gibi çeşitli kazanımlara ulaşacağı ifade edilmektedir (Meyer ve Scott, 1983; Meyer ve Rowan, 1977; Scott ve Meyer, 1983; Pfeffer ve Salancik, 1978; DiMaggio ve Powell, 1983). Ayrıca tesis edilecek bu kurumsal bağlantılar ile örgütlerin çevresel tehditlerden ve belirsizlikten korunacağı ve kaynaklara daha kolay ve daha fazla miktarda erişeceği vurgulanmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978; DiMaggio ve Powell, 1983; Aiken ve Hage, 1968; Aldrich ve Auster, 1986).

Bu esaslar dâhilinde bir örgütün kurumsal bağlantılar tesis ederek elde edeceği kaynak ve sosyal destek, ya yüksek derecede meşruiyete ulaşmış diğer örgütlerle ilişki kurmanın oluşturacağı meşruiyetten ya da o örgütün daha bariz kaynaklar ve desteğe erişiminin desteklenmesinden kaynaklanacaktır (Galaskiewicz, 1985; Wiewel ve Hunter, 1985). Benzer şekilde Hughes (1936) da "kurum" kavramına ilişkin kullanımların yegâne ortak yaklaşımını, bariz bir sosyal biçime -çevreye- ilişkin görece kalıcılığın sağlaması şeklinde ifade etmiştir.

Bu noktada bahsedilen husus, dâhil olunan sosyal çevreye ilişkin sosyal bilginin, bir defa örgütte tesis edilmesinin ardından kurumsal bilgi şeklinde kalıcı hale geldiğidir. Örgütte kurumsal olarak benimsenen bilginin bir neticesi olarak da yüksek derecede kurumsallaşan faaliyetler, bir işgörenin diğer bir işgörene basitçe neyi nasıl yapmasını söyleyebileceği kadar açık ve yeterli olacaktır (Selznick, 1948).

Endüstriyelleşmiş bir toplumda, birçok örgütün resmi yapısı işe dönük faaliyetlerin gerekliliklerinden ziyade, faaliyet gösterdikleri kurumsal çevrelerinin mitlerini yansıttığı ifade edilmektedir (Bell, 1973). Esas itibariyle kurumsallaşmış kurallar olarak algılanan bu mitlerin, çevreye hakim sosyal davranışlardan bariz bir şekilde ayrıldığı görülmektedir. Şöyle ki Berger ve Luckmann'ın (1966) da ifade ettiği üzere kurumsallaşmış kurallar, karşılıklı bölümlendirmeler veya yorumlar olarak toplumda gömülü sınıflandırmalara tekabül etmektedir. Bu tür kurallar, benimsendikleri çevrelerde sorgulanmadan, oldukları gibi kabul edilebilmekte ya da kamuoyu veya kanuni güçler tarafından desteklenebilmektedir (Starbuck, 1976). Bu bağlamda örgütlerin bu normatif zorunluluklara kaçınılmaz olarak müdâhil oldukları ancak bu zorlukların sosyal hayatta

birer "gerçek" olarak yer almalarının çevredeki aktörlerce dikkate alınmalarının ardından gerçekleştiği ifade edilebilir (Meyer ve Rowan, 1977). Yani kısmi bir ön uygulama veya ön kabul benzeri bir sürecin varlığı söz konusudur. Netice itibariyle sosyal süreçlerin, yükümlülüklerin veya gerçeklerin sosyal düşünce ve eylemde kural benzeri bir statü kazanan, sorgulanmadan kabul edilen süreçlerin kurumsallaşmayı meydana getirdiği görülmektedir. Meyer ve Rowan'ın (1977) örneklediği gibi, sigara içilmez işareti bir yasal statüye dayanan ve yasal sonuçları olan, aynı zamanda sigara içme davranışını düzenleme gayesi güden bir kurumsal kuraldır. Kurumsal kuralların, örgüt yapıları ve bu yapıların teknik faaliyetlerine etkilerinin; bir örgütü meydana getiren ve çevreleyen sosyal davranış ve ilişkiler ağlarınca üretilen etkilerden oldukça farklı etkileri olabileceği de öngörülmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; Pedersen ve Dobbin, 2006). Bu farklı etkiler bağlamında Meyer ve Rowan (1977), rasyonel olduğunu iddia eden resmi örgüt yapılarının akültürel değil, tam aksine esasen mitler ve törensel yapılardan ibaret olduğunu savunmuştur. Zucker (1977) de benzer şekilde bu oluşumun yani örgüt yapılarının kültür temelli olduğunu öne sürmüştür. Yeni kurumsalcılar ise karmaşık tarihi sebeplerden kaynaklanan örgütsel etkinliğin, sosyal pratiklerin özeti niteliğinde olduğunu savunmuşlardır (DiMaggio ve Powell, 1983; Dobbin, 1994) ki bu da kültürel bir vurgu olarak değerlendirilebilir.

Erken dönem kültür çalışmaları resmi kural ve uygulamaların temelde sembolik olduklarını ve gerçek fonksiyonel uygulamalarla gevşek ilişkilendirildiklerini vurgulamaktadır (Weick, 1976; Meyer, 1977). Bu durumun sonucu olarak yönerge ve genelgeler, -günlük uygulamalar çok değişmese bile- giderek daha da kanunlaşmakta ve boğucu hale gelmektedir (Meyer ve Rowan, 1977). Örgütün günlük icra ettiği rutinlerin ve işgörenlerin bu rutinleri olmazsa olmaz ve son derece etkin olarak tanımlamasının sebebi, bu olguların kültürel niteliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu minvalde örgütün günlük cari işlere yönelik faaliyetleri ile resmi yapısının önerdiği faaliyetleri arasında bir ayrım yapılabileceği de kurumsal kuramın önermeleri arasında yer almaktadır (Selznick, 1948; Scott, 1987; Deephouse, 1999). Bu önerme ile paralel olarak Meyer ve Scott (1983), örgütün hayatta kaldığı sürece örgüt yapısına göre meşruiyetini koruması gerektiğini vurgulamıştır. Parsonvari bir bakışla bu durum, teknik alanlarda faaliyet gösteren araçsal örgütlerin meşruiyetlerini, araçsal rasyonalite gereği çoğunlukla olabilecek en rasyonel ve kar odaklı şekilde yönetilmeleri halinde; kültürel-kurumsal örgütlerin ise kültürel değer ve normlara uygun yönetilmeleri halinde koruyacakları şeklinde ifade edilebilir. Zira teknik

faaliyet gösteren yapıların çıktı kontrolü teknik, kurumsal yapıdaki örgütlerin süreç kontrolü ise kurumsal -yani kültürel- varsayımlara dayanmaktadır (Scott, 1992). Örgüt şeması, bölümleri, iş pozisyonları, iş programları ve bu kavramlarla uyumlu olarak tesis edilen açık hedefler ve şirket politikaları gibi temel örgütsel faaliyetlerle bağlantılı ve uyumlu olan resmi örgüt yapısı; modern bürokratik düşüncenin özünü oluşturan rasyonellik ve kişiliksizlik ilkeleri ile uyumlu bir şekilde hareket etmektedir (Meyer ve Rowan, 1977). Bir dönem örgüt kuramı alanına hakim olan rasyonel biçimsel yapının, özellikle merkezi devlet anlayışının yerleşmesi ve pazarların anlayışının oluşması sayesinde, modern teknik veya iş faaliyetlerinin içerdiği karmaşık ilişkisel ağların kontrolünde en etkili yol olduğu varsayılmıştır (Weber, 1968; Scott, 1975; Thomas ve Meyer, 1984). Pazarlar büyüyüp genişledikçe, o pazardaki ilişkisel ağlar daha karmaşık ve farklı bir hale gelecek, bu da pazardaki örgütlerin daha fazla içsel ve sınırları kapsayan karşılıklı bağımlılıkları yönetmelerini gerektirecektir. Ek olarak, pazar büyümesi ile birlikte örgütsel boyut (Gouldner, 1960; Blau, 1970) ve teknoloji (Emery ve Trist, 1965) gibi faktörlerin de örgütlerdeki iç ilişkilerin karmaşıklığını artırdığı ve örgütler arasındaki işbölümünün, örgüt sınırlarını -dolayısıyla örgütsel kontrolü- aşan sorunlar yaratacağı ifade edilmektedir (Thompson, 1967). Bu koşullar altında, resmi olarak koordineli çalışmanın yaratacağı rekabet avantajı ve paralelinde artan koordinasyon ihtiyacı neticesinde, rasyonelleştirilmiş resmi yapılara sahip örgütlerin gelişme eğilimi gösterecekleri ifade edilen bir diğer husustur (Meyer ve Rowan, 1977). Ancak rasyonalite oldukça muğlak bir kavramdır ve zaman/mekana göre değişiklik gösterebilmektedir. Şöyle ki örgütsel rasyonellik, dar bir kapsamdaki ekonomik kurallara değil, bu ekonomik kuralların müsade ettiği geniş kapsamlı örgütsel strateji ve uygulamalarla ele alınmaktadır. Rasyonel olarak değerlendirilen hususlar, bağlamsal olarak zamana ve konuma göre değişmekte ve bu değişime paralel olarak kültürel olarak nitelenmektedir. Orru ve arkadaşlarının (1991) Doğu Asya'daki eşbiçimlilik üzerine yaptıkları araştırmaları, örgütsel stratejilerin konuma göre değiştiğine örnek olarak verilebilir. Söz konusu çalışmada örgüt ve sektör yapıları benzer şekilde oluşturulmuş olsa da, örgütlerin ülkeden ülkeye farklı şekiller aldığı ifade edilmektedir. Bu durum koşul bağımlılıktan ziyade, kurumsallaşma ile açıklanabilmektedir. Zira sektörlerde ürün, örgüt büyüklüğü ve kullanılan teknolojilerin çok benzer olmasına rağmen uygulanan ulusal örgütlenme modellerinin yarattığı fark, örgütlerin kurumsallaşma karakterine yansımış ve ortaya çıkan bu durum, rasyonel olarak kabul edilmiştir. Zamanla da bu kabul edilen rasyonal olma hali, kültürel bir nitelik kazanmıştır (Orru, Biggart ve Hamilton, 1991).

Kurumsallık kavramının, kuramsal yaklaşımlar bağlamında genel itibariyle iki tanımlayıcı yaklaşım etrafında şekillendiği görülmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki kurumsallığın örgütsel manada kendisini tekrarlayan kuralvari bir "dışsal" sosyal gerçeklik olması; diğeri ise belirli kişi ya da koşullara bağımlı olmaksızın resmi yapılara gömülü, "nesnel" bir formda tanımlanmış olmasıdır (Zucker, 1977; 1987). Baum ve Oliver (1991) örgütsel ölümlülük ile ilgili yaptıkları çalışmalarında, dışsal bağlantıların örgütün hayatta kalmasına etkisine değinmiş; örgütün faaliyet çevresinin örgüte atfettiği dışsal meşruluğun, örgütün toplum içindeki konumunu yükseltmekle birlikte kaynaklara ulaşım ile örgütün haklarına ilişkin sorunların çözümünü kolaylaştırdığı ve belirli kaynaklara ulaşma noktasında ortaya çıkan rekabet halini savuşturduğunu ortaya koymuştur.

DiMaggio ve Powell'ın (1983: 154) da ifade ettiği gibi bu iki yaklaşımın, belirsizlik karşısında ne yapılacağına karar verilemediği durumlarda diğer örgütlerin başarılı uygulamalarının benimseneceği veya taklit edilmeye çalışılacağı ile genellikle meslekler gibi dışsal kaynaklardan gelen sosyal kabullerin normatif olarak benimseneceği olmak üzere iki tanımlayıcı sürece işaret ettiği görülmektedir. Ek olarak örgüt çevresinin kuruma dönüşmesi/kurumsallaşmasında (Zucker, 1987) devlet meşruiyetinin merkezinde yer alan üçüncü bir yaklaşımın, kurumsallaşmanın zorlayıcılığına değindiği görülmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983: 151). Zira devlet eliyle kurumsallaşmada yaptırımların mevcudiyeti, örgütsel manada diğer cezbedici seçeneklerin de var olduğunu ancak devlet tarafından bu seçeneklerin kısıtlandığını gösterdiğinden, örgütün daha önceki kendine has kurumsal pratiklerinde açıkça bozulmalara sebebiyet vereceği değerlendirilmektedir (Oliver, 1992). Netice itibariyle devletin yaptırım gücüne direnemeyecek örgütlerin, bu zorlayıcı süreç neticesinde dikte edilen şekilde kurumsallaşmaya mecbur kalacağı anlaşılmaktadır.

Yukarıda da ifade edilen hususlarla paralel olarak Zucker'in (1987), kurumsallaşmayı çevresel ve örgütsel manada iki başlık altında incelediği görülmektedir. Kurumsal manada çevre, kurumsallığını ve tanımlayıcılığını rasyonelliğinden ve bu rasyonelliğe eşlik eden meşruiyetinden almaktadır. Devletin yetkilerinin genişlemesiyle, çok daha geniş bir alanı kapsayan devletçi yaklaşım, bu anlayışla bağlantılı olarak örgütsel çevrelerin üyeleri tarafından paylaşılan meslekler ve geniş çapta kabul edilen anlaşmalar gibi toplulukçu ve normatif bir düzen oluşturmuştur (Thomas ve Meyer, 1984). Böylece örgütler de, oluşturulan bu normatif düzene uyum sağlamaları halinde toplumsal kaynaklara daha kolay ulaşabileceklerini ve uzun vadede hayatta kalabileceklerini

öngörmektedirler (Selznick, 1948; Meyer ve Rowan, 1977; Scott ve Meyer, 1983). Özü itibariyle kaynağını devletin büyümesinden alan çevresel kurumsallaşma, dışsal odaklı ve görev ilişkili verimsizlik üreten bir mahiyettedir. Şöyle ki örgüt, uyum sağlamak için örgüt çevresinin -devletin- dayattığı resmi kurumsal yapıyı benimsemekte, ancak görev odaklı faaliyetlerini resmi yapısı ile gevşek ilişkilendirmek (Weick, 1976) suretiyle birbirinden ayırarak teknik faaliyetlerini korumaya çalışmaktadır. Bu durum da örgütlerin etkililiklerini azaltmakta, görev ilişkili verimsizliğe sebep olmaktadır (Selznick, 1948). Buna karşılık ekonomik kuramın, teknik alanda faaliyet gösteren firmaların etkin üretim faaliyetleri ve etkin koordinasyon yapıları geliştirdikleri ölçüde başarılı olacaklarını öngörmesine rağmen (Williamson, 1967), kurumsal kuramda verimlilik ve başarının mutlaka birbiri ile uyumlu hareket etmeyeceği (Scott ve Meyer, 1983; Scott, 1987; Deephouse, 1999; Donaldson, 2008b), yani kurumsal başarı için mutlaka verimli olmak gerekmediği belirtilmektedir.

Merkezi otoritelerce yayılan kurumsallaşmanın -dolayısıyla eşbiçimliliğin- zorlayıcı yapısı, profesyonel yapılar, yaptırımlar, düzenlemeler, sertifikasyon ve akreditasyonlar gibi pratiklerle örgütlerce benimsenmektedir. Kurumsal sektörler/alanlar, bu gibi çevresel ajanlarla, ast örgütleri üzerinde gerekli güçlü etkiyi yaratabilmektedir (Dobbin, 1994). Bu noktada sorgulanan husus, örgütlerin içinde bulundukları sektörlerin, devlet benzeri zorlayıcı bir etmenin yokluğunda neyin rasyonel olduğununa nasıl karar verdikleridir. Rayonalitenin tespit edilmesinde zorlayıcı bir unsurun yokluğu noktasında, örgütlerin tarihi geçmişlerinin örgüt yapıları bağlamında önem kazandığı, yeni örgütlerin de uzun süredir sektörde olan örgütlerin yapı, işleyiş ve yönetsel yöntemlerini benimsedikleri görülmektedir. Bu tarihi geçmiş hususunun ise kültürel normlar, öğrenilen hususlar ve zorlayıcı düzenlemeler ile süratle bir araya geldiği ifade edilmektedir (Stinchcombe, 1965). Sektörde uzun süredir yer almanın oluşturduğu kültürel prestij, bilişsel üstünlük ve zorlayıcı kontrolleri de beraberinde getirmektedir ki bu durum da kurumsallığın boyutlarının birbirlerini beslediği sonucunu doğurmaktadır (Meyer, 1994). Benzer bir yaklaşımla Zucker (1977) de bu durumu -makro kurumsallaşmayı- bir kere tesis edilen ve uygulanan bir durum ve sürekli değişen bir süreç olarak görmektedir.

Çevrenin kurumsallaşmasının yanında örgütün kurumsallaşmasına da değinen Zucker (1987), bu hususa ilişkin içsellik hususunu vurgulamaktadır. İfade edilen içsellik vurgusu; örgüt dâhilinde uygulamaya alınan kurumsal bileşenlerin devlet ya da başka güç veya zorlayıcı süreçlerden değil, genellikle örgütün kendi içinden veya diğer benzer

kuruluşların taklit edilmesinden kaynaklandığını nitelemektedir (Zucker 1977; Tolbert ve Zucker 1983; DiMaggio ve Powell, 1983). Örgütlerde rutinleşmiş faaliyet ve yapıların, örgüt içi rollere resmiyet, yerleşiklik ve süreklilik kazandırdığı, sağlanan bu yerleşiklik ve süreklilik sayesinde de benzer bileşenlerin, dışsal sosyal koordinasyon yapılarından daha kolay kurumsallaştırıldığı iddia edilmektedir (Zucker, 1977). Zucker (1987) bu noktada örgütün kurumsallaşmasında devlet eliyle dayatılan yaptırımlar ya da resmi zorlamalar gibi dışsal etkilerin, diğer çekici alternatiflerin mevcudiyeti manasına geldiğine ve bu gibi uygulamaların da örgütlerdeki kurumsallaşma pratiklerinin bozulmasına sebep olabileceğine değinmektedir. Örgütsel yapı, eylem ve roller gibi kurumsal unsurlar, diğer örgütsel unsurları meşrulaştırmaya yetkilidir. Bu sayede kurumsallaşan yaklaşımlar istikrara kavuşurlar ve yeni kurumsal unsurlar oluştururlar. Netice itibariyle örgütlerin, yeni uygulamaları kurumsallaştıran önemli kaynaklar olduğu görülmektedir.

İster içsel ister dışsal kaynaklı olsun, örgütlerin stratejik manada farklılaşma yerine kendi çevrelerine uyum ve meşruiyeti tercih etmeleri, rekabet riski ile eş zamanlı olarak rekabet avantajı yaratacak fırsatları da azaltmalarına sebebiyet vermektedir (Abrahamson ve Hegeman, 1994). İşte bu stratejik seçiminin bir sonucu olarak, örgütün daha kurumsal bir oluşuma evrilmeyi tercih etmesi, diğer örgütlere benzemeyi tercih etmesi şeklinde de ifade edilen "uyum önermesi" ile açıklanmaktadır (Deephouse, 1999). Bu önermeye göre, farklılaşmanın rekabetçi avantaj yaratmadığı bir örgütsel çevrede, farklılaşma rekabet avantajından ziyade yabancılaşma yaratmaktadır. Dolayısıyla bu gibi bir çevrede örgüt, uyum sağlamak suretiyle yabancılaşma tehditlerinden kurtulmayı ve meşruiyeti sağlamayı amaçlamaktadır. Zira yabancılaşan örgüt, kaynaklara erişimde sorun yaşayacak, faaliyet gösterdiği örgüt çevresinde -dolayısıyla hitap ettiği pazarda- benimsenmeyecek ve rekabetçi avantajını kaybederek yok olacaktır. DiMaggio ve Powell (1983:151), özellikle belirsizliğin hâkim olduğu bu gibi koşullarda örgütlerin taklitçi davranabileceklerini belirtmektedir. Bu durum, örgütlerin başarılı olan stratejilerinin, başarıya ulaşmak isteyen diğer örgütlerce tercih ve taklit edileceği şeklinde açıklanmaktadır (Haveman, 1993). Netice itibariyle örgüt, "endüstriyel reçeteler" olarak adlandırılan (Spender, 1989) taklitçi pratikler sayesinde, taklit ettiği örgütün meşru kabul edildiği çevrenin normlarına, yönetişim yapılarına, kurumsal mantıklarına ve kurumsal şablonlarına benzeyecek (Greenwood ve Hinnings, 1996; Scott, 2014) ve hayatta kalacaktır.

Bu eşbiçimliği getiren benzeşme süreçinde bir kısım stratejinin meşrulaştırılması beklenmektedir (Deephouse, 1999). Bu stratejiler, örgütün çevresinde kabul edilebilir

mahiyette ise meşrulaşacaktır. Bu çevresel kabul için de örgütsel çevrenin mensuplarınca bir bilişsel fikir birliği veya endüstri reçeteleri ile uyumluluk mevcut olmalıdır (Spender, 1989). Nihayetinde örgüt stratejisi, örgütsel çevrenin üyeleri tarafından onaylandığı takdirde normatif, sosyopolitik veya düzenleyici olarak meşrulaştırılacaktır. Bu bağlamda nihai bir otorite olarak devlet ve meslekler, belirli stratejileri onaylayarak veya reddederek ön plana çıkmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983: 152; Meyer ve Scott, 1983:).

Weber (1968), bürokrasi ve bürokrasinin yarattığı kontrol anlayışının, örgüt içi ilişkilerimizi sürekli olarak rasyonalize ederek, onları üzerinde daha az tartışılan ve daha sınırları belirli bir mahiyete getirdiğini ifade etmektedir. Rekabetçi ve kapitalist piyasa ekonomilerinin, resmi yönetim işinin kesin, açık, sürekli ve mümkün olduğu kadar hızlı bir şekilde yerine getirilmesi talebi neticesinde (Weber, 1968), bürokrasinin yarattığı bu son derece rasyonel ve güçlü kontrol sistemi, tesis edilmesinin ardından örgütü Weber'in (1930: 123) kendi tabiriyle "belki de son bir ton fosilleşmiş kömür yanana kadar" geri alınamayacak şekilde bir "demir kafes" içine almaktadır. Ancak DiMaggio ve Powell (1983), artık bürokrasinin ve rasyonellik anlayışının hem devlette hem de örgütlerde yerleşik hale geldiğini, bu durumun örgütleri daha homojen hale getirdiğini, bürokrasinin genel geçer örgüt yönetim biçimi olarak benimsendiğini ve rekabet/verimlilik ihtiyacı sebebiyle örgüt yapılarında değişiklik yapılmadığını öne sürmüştür. Ayrıca bu sürecin, örgütleri ihtiyaç duydukları daha fazla verimliliğe ulaştırmaksızın giderek daha fazla birbirlerine benzeştirdiğini öne sürerek, örgüt yapılarında, örgüt kültürlerinde ve örgütsel çıktılarında artan bir homojenleşmeye sebebiyet verdiğinin altını çizmişlerdir (DiMaggio ve Powell, 1983: 153).

İfade edilen bu hususlar ışığında örgütlerin birbirlerine benzeşmeleri sürecini olarak ifade edilebilen eşbiçimlilik (DiMaggio ve Powell, 1983: 149), Hawley (1968) tarafından popülasyondaki bir birimi aynı çevresel koşullarla karşı karşıya kalan diğer birimlere benzemeye zorlayan kısıtlayıcı bir süreç olarak tanımlanmıştır (akt. DiMaggio ve Powell, 1983). Eşbiçimliliğin yazında örgütsel manada ilk olarak; tam rekabet koşulları altındaki rekabet, niş değişimleri ve uyum ölçeklerine odaklanan rasyonel bir sistem -yani Weber'in (1930, 1968) önerdiği ideal bürokrasiyi- yaratma düşüncesindeki rekabetçi ve kurumsal eşbiçimlilik olmak üzere iki başlıkta ele alındığı görülmektedir (Hannan ve Freeman, 1977). Genel itibariyle bu iki eşbiçimlilik başlığı, örgütün sadece kaynaklar ve müşteriler için rekabet etmediklerine, politik güç ve kurumsal meşruiyetin sağlayacağı sosyal ve ekonomik uyum için de mücadele ettiklerine vurgu yapmaktadır.

DiMaggio ve Powell (1983: 150) ise kurumsal eşbiçimli değişimin, her birini kendi öncüllerinin oluşturduğu üç mekanizma ile ortaya çıktığını savunmaktadır. Bu mekanizmaların ilki, politik nüfuz ve meşruiyet ihtiyacından kaynaklanan zorlayıcı eşbiçimliliktir. Zorlayıcı eşbiçimliliğin kaynağı, örgütlerin bağımlı oldukları -odalar, devlet gibi- diğer örgütlerce maruz kaldıkları resmi ve gayri resmi baskılar ve faaliyet gösterdikleri örgütsel çevrenin toplumdaki kültürel beklentiler olarak görülmektedir. Weber'in (1968) ifade ettiği gibi devletin örgütlerden resmi ve teknik beklentileri, örgütleri benzer usul ve esaslara doğru şekillendirmektedir. Pfeffer ve Salancik (1978) de yönetilemez karşılıklı bağımlılıklarla karşı karşıya kalan örgütlerin, bu zorlukları ortadan kaldırmak veya ihtiyaçları karşılamak için daha büyük bir sosyal sistemin gücünü kullanmak isteyeceklerine işaret etmiştir. Bu savı destekler nitelikte devlet gibi politik çevrelerde, karar vericilerin genellikle eylemlerinin sonuçlarını doğrudan tecrübe etmedikleri ve aldıkları siyasi kararların tüm örgüt türlerine tesir etmesi neticesinde, aldıkları kararların esnekliklerini ve uyarlanabilirliklerini kaybettikleri yani katılaştıkları vurgulanmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Buna bağlı olarak örgütsel yapılar da giderek devlet tarafından kurumsallaştırılan ve meşrulaştırılan kuralları yansıtmaya başlamaktadır (Thomas ve Meyer, 1984). Netice itibariyle örgütler yapısal manada giderek daha homojenleşmekte ve törensel uyumlar etrafında giderek daha fazla örgütlenmektedir. Bu durum, teknik faaliyetlerin getirdiği kısıtlamalar sebebiyle örgütlerin yapısal kararlılıklarının giderek azalmasına ve örgütlerin çıktı kontrolleri tarafından bir arada tutulmasının zayıflamasına sebebiyet vermektedir. Çıktı kontrolünün azalması ile de örgütler çevresel uyum ve grup bütünlüğünü sağlayacak törenselleşmiş kontrol tedbirlerine yöneleceklerdir (Meyer ve Rowan, 1977).

Eşbiçimlilik mekanizmalarından ikincisi ise öykünmeci ya da taklitçi eşbiçimlilik olarak adlandırılmıştır (DiMaggio ve Powell, 1983). Kurumsal eşbiçimlilik değişimlerinin tümünün zorlayıcı etmenlerden kaynaklanmadığını, belirsizliğin taklitçiliği besleyen önemli bir itki olduğunu ve model almanın belirsizliğe bir cevap niteliği taşıdığını öne süren DiMaggio ve Powell (1983: 151), örgütsel hedeflerin muğlak olması, örgütlerin iş yapış yöntem ve teknolojilerinin pek fazla anlaşılamaması (March ve Olsen, 1976) veya örgüt çevresinin sembolik bir belirsizlik yaratması gibi durumlarda, örgütlerin kendilerine başka örgütleri model olarak alabileceklerini öne sürmüştür. Örgütlerin, belirsizliğin yanında örgütsel çevredeki yenilikleri de meşruiyetlerini artırmak, en azından çalışma koşullarını iyileştirmeye çalıştıklarını göstermek için benimsedikleri bir de törensel

mahiyeti vardır. Daha genel olarak, bir örgütçe istihdam edilen personel veya bir örgüt tarafından hizmet verilen müşteriler ne kadar genişse, örgütçe diğer örgütler tarafından sunulan programları ve hizmetleri sağlamak için hissedilen baskı o derece güçlü olacaktır. Bu nedenle, vasıflı bir işgücü veya geniş bir müşteri tabanının da taklitçi eşbiçimliliği teşvik edebileceği değerlendirilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Ekonomide yeni orgütler, eskileri örnek alırlar ve bununla ilişkili olarak da yöneticiler, örgütlerini üzerine inşa edebilecekleri, model alabilecekleri başarılı örgütler aramaktadırlar (Kimberly, 1980). Bu kapsamda belirli türdeki yapısal düzenlemelere hemen her yerde rastlanmasına sebep olarak, benimsenen modellerdeki verimlilik başarısından ziyade, taklitçi uygulamaların sağladığı çevresel meşruiyet ve uyumdan kaynaklanan eşbiçimlilik gösterilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983: 151).

DiMaggio ve Powell (1983: 152), kurumsal eşbiçimli değişime sebep olan üçüncü ve son mekanizmayı da esas itibariyle profesyonelleşmeden kaynaklandığını öne sürdüğü normatif eşbiçimlilik şeklinde betimlemiştir. Bir mesleğin faaliyet koşullarını ve bu mesleğin doğru yöntemlerini tanımlamak, bu mesleklerin eğitim ve öğrenim aşamalarını kontrol ve takip etmek ile mesleki özerklikleri için bilişsel bir temel ve meşruiyet oluşturmak adına yapılan mücadele olarak tasvir edilen profesyonelleşmenin (Larson, 1979) tam manasıyla neredeyse hiç ulaşılamayan bir olgu olduğu görülmektedir. Zira meslek icracıları sürekli olarak profesyonellikten uzak müşteriler, işverenler ya da genelgeler ile başa çıkmak zorunda kalmaktadırlar. Dolayısıyla meslekler de, örgütler gibi aynı zorlayıcı ve taklitçi baskılara tabidir. Bu minvalde, bir örgütteki çeşitli profesyoneller birbirinden hem farklılılaşabilmekte hem de benzerlik gösterebilmektedirler. Bu noktada bahsi geçen mesleki benzerliğin, ortaya konduğu devlet tarafından oluşturulan standartlarla -öğretmen olabilmek için pedagojik formasyon eğitiminin alınması zorunluluğu gibi- şekillendirildiği görülmektedir. Bu profesyonelleşme sürecinin örgütleri eşbiçimlileştirmesinin; üniversiteler gibi kurumlarda resmi eğitimin kazandırdığı mesleki meşruiyet ve yeni iş yapış yöntemlerinin profesyonel iş ağları eliyle örgütlerde yaygınlaştırılması olmak üzere iki temele dayandırılğı görülmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983: 148). Hall (1968) üniversitelere ek olarak, mesleki yapılanmaların da örgütsel ve profesyonel davranışla ilgili normatif kuralların tanımlanması ve yaygınlaştırılması için bir diğer araç olduğuna değinmektedir. Bu tür oluşumlar neticesinde, örgütlerde birbirlerinin yerlerini alabilecek benzer pozisyonları işgal eden, mesleki yetkinlikleri ile gelenek ve kontrol esaslı uygulamaları geçersiz kılabilecek benzer

bir yönelim ve eğilime sahip, dolayısıyla örgütsel davranışı şekillendirebilecek bireylerden oluşan bir meslek havuzu meydana gelmektedir (Perrow, 1974). Bu havuz içinde yer alan profesyonellerin tamamı neredeyse benzer bir eğitim ve anlayışa sahip olacağı için de faaliyet gösterdikleri örgütleri birbirlerine benzeştireceklerdir. Netice itibariyle örgütler, örgüt yapılarındaki benzeşme ile sağladıkları dışsal destek ve çevresel uyumu, göstermelik de olsa bu yapılar altında faaliyet gösterecek profesyonelleri istihdam ederek mesleki bağlamda da sağlamış olacaklardır. Ayrıca birbirine benzer işler yapan ve aynı örgüt çevresinde yer alan örgütler; odalar ya da özellik arz eden kurslar gibi mesleki oluşumlar, hizmet içi eğitim programları, danışmanlık hizmetleri ve işveren-mesleki eğitim ağları gibi faaliyetler ile mesleki ve örgütsel manada bir sosyalizasyon oluşturacak, bu da normatif manada eşbiçimliliği besleyen bir güç olarak hareket edecektir (Williamson, 1975; Ouchi, 1980; DiMaggio ve Powell, 1983).

Özetle, kendi örgüt çevresini ya da sektörünü domine edebilen güçlü bir örgüt -devlet gibi-, çevresine kurallar dayattığında, diğer örgütler meşruiyeti sağlayabilmek için bu kurallara uymayı tercih edecekler, aksi takdirde elindeki yaptırım gücü ile örgütsel çevreyi domine eden örgüt elindeki ceza yetkisini kullanabilecektir. Bu durumun neticesinde meydana çıkacak tek tiplik, zorlayıcı eşbiçimlilik olacaktır. Örgütlerin meşruiyetlerini sağlayacak profesyonellik kaynaklı eşbiçimliliği kendiliğinden benimsemeleri durumunda ise homojenlik normatif eşbiçimlilik ile sağlanmış, çevrelerindeki kültürel pratiklere ulaşma kaygısıyla bekledikleri çıktıları elde etmek için benimseyecekleri eşbiçimlilik ise taklitçi eşbiçimlilik olacaktır (DiMaggio ve Powell, 1983).

Mevcut çalışmada da yeni kurumsal kuramın başat kavramlarından eşbiçimlilik kavramı üzerine odaklanılacaktır.

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bir bilimsel disiplin olarak örgütsel kültürün antropoloji ve sosyolojinin etkisi altında kaldığı (Cameron ve Ettington, 1988), ancak alanı esas olarak daima normatif temeller ve ortak anlayışlara odaklanarak açık ve kapalı ifadelerle örgütlerdeki sosyal hayatı izah etmeye çalışan örgütsel psikolojinin şekillendirdiği ifade edilmektedir (Ouchi ve Wilkins, 1985).

Öyle ki Weber'den bu yana örgütsel sosyolojinin gelişiminde esas itibariyle örgütsel manada açık ve kapalı hususlara eğilindiği, bu iki kanattaki çalışmaların bir gerilim yarattığı, bu gerilimin örgütlerde düzenli-rasyonel ve düzensiz-rasyonel olmayan örgütsel özelliklerin kıyaslamasına sebep olduğu ve söz konusu bu gerilimin, örgütsel kültür alanını meydana getirdiği vurgulanmaktadır (Ouchi ve Wilkins, 1985: 458-459).

Örgüt kültürü kavramı, daha geleneksel örgütsel ve endüstriyel kuramlarla nasıl ölçüleceği ve gözlemleneceği üzerinde uzlaşılabilmiş bir olgu değildir. Schein'ın (1986) da ifade ettiği üzere bir de kavramın popülaritesinin yarattığı üst düzey yöneticilerin örgüte enjekte etmeye çalıştıkları her ortak davranışın "örgüt kültürü" olarak etiketlenmesi de kültür kavramını kuramsal manada konsensustan uzaklaştırmaktadır. Kavramsal olarak uzlaşma eksikliğine bir diğer sebep olarak da örgüt kültürüne yönelik temel alınan bakışlar gösterilmektedir ki bu durum, her bakışın (sosyoloji, antropoloji, sosyal psikoloji vb.) kendi önyargısını da beraberinde getirdiğine işaret etmektedir (Schein, 1986).

Örgüt kültürünün kavramsallaştırılması noktasında, Katz ve Kahn'ın (1966) çalışmalarında örgütsel manadaki roller, normlar ve değerlere değindikleri görülse de, örgüt kültürüne değinmemişlerdir. Örgütler nasıl işler sorusunun cevabını bulmaya çalışan araştırmacıların geçmişinin, örgüt kültürü noktasında 1940'lara kadar gittiği değerlendirilmektedir. Lewin'in (1947) "kültürel ada" söylemi ve örgütsel eğitime tabi tutulanların "evden getirdikleri" değerlerinden ayrıldığı gibi söylemler (Bradford, Gibb ve Benne, 1964; Schein ve Bennis, 1965) bu alan içinde değerlendirilmektedir (akt. Schein, 2010). Ancak grupların sahip olduğu normların önemi, ilk olarak Hawthrone Çalışmalarıyla (Roethlisberger ve Dickman, 1939) ortaya konmuştur. Tavistock Enstitüsü'nün ortaya koyduğu sosyo-teknik sistem bakış ile de örgütsel norm ve davranışlar tümleşik bir bakışla ele almıştır (Likert, 1967). 1950 ve 1960'larda ise bireyden ziyade gruba odaklanılmış, grubu bir bütün olarak bir sistem halinde ele alan sistem

yaklaşımı (Katz ve Kahn, 1966) gibi konseptler ilgi çekmeye başlamıştır. Schein'a (1990b) göre sistem yaklaşımı ile davranış şablonları ve döngüleri üzerinden grup ve sosyal birimler izah edilmeye çalışılmış, sistem çalışmalarının sonraki dönemlerde ele alınacak olan örgüt kültürü çalışmaları için en önemli temel oluşturulmuştur.

Ouchi ve Wilkins (1985) çalışmalarında, örgütsel kültüre ilişkin en çok atıf yapılan çalışmaların yazarlarının antropoloji ve sosyoloji bilim insanları olduğunu belirtmektedir. Özellikle antropolojinin, alanın oluşmasında büyük katkı verdiği görülmektedir. Antropoloji düşünce dünyasında önemli bir yere sahip olan Radcliffe-Brown (1952: 9-11) ve Malinowski (1961: 43)'nin savunduğu "grup veya toplumun bir bütün olarak ele alınması gerektiği, faaliyetlerinin, inanışlarının ve diğer kültürel özelliklerinin örgüt veya toplumun mevcut yapısını muhafaza etmede nasıl işlediğinin anlaşılması için gerekli olduğu" fikri ilk dönem örgütsel kültür akademisyenlerini oldukça etkilemiştir. Paralel olarak grup ve toplumu bütüncül olarak ele alan Mead (1928) ve Benedict (1934), toplumu büyük ve karmaşık bir kişilik olarak tanımlamıştır. Onlara göre bu yapılandırmacı yaklaşımla kültür, neredeyse sonsuz sayıdaki davranışsal olasılıktan, kendisi ile ilgili kalıpların belirli bir konfigürasyonunu içeren sınırlı bir davranış dizisini seçmektedir.

Antropolojinin, örgütsel kültüre bir diğer fikri etkisinin ise semiyotik (göstergebilim) bakışından kaynaklandığı görülmektedir. Özellikle Geertz (1973) tarafından "yerlinin bakış açısı" şeklinde ifade edilen bu yaklaşım, örgüt kültürünü anlamada temel mehazlar olarak ele aldığı dil ve kullanılan sembollere odaklanarak, örgütün yerlilerinin düşünce şeklini anlamaya çalışmaktadır. Geertz (1973) bu sürecin, örgüt kültürünü anlayabilmemiz ve iletişim kurabilmemiz için örgütün içinde yaşadığı kavramsal dünyaya, örgütün kullandığı dil ve sembollerle erişmemize imkân sağladığını öne sürmektedir.

Goodenough'ın (1981) öncülüğünü yaptığı etnoğrafya yaklaşımı ise kültür kavramını, mensuplarının kabul edilebilir bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri için bilmeleri, algılamaları, inanmaları ve ona uygun davranmaları gereken bir standartlar veya kurallar sistemi şeklinde ele almıştır. Bu yaklaşımı benimseyen etnoğrafik antropologların, dilbilgisinin insanların kabul edilebilir cümleler oluşturmasına yardımcı olduğu ve bu nedenle kültürel kurallar, kategoriler ile ilkelerin, bireylerin kabul edilebilir davranışlar oluşturmasına yardımcı olduğu savından hareketle dilbilimcilerden oldukça etkilendikleri ifade edilmekte; örgüt kültürü kavramının antropolojiden etkilenmesinin temelinde de bu dil ve sembol odaklılığın bulunduğu görülmektedir (Ouchi ve Wilkins, 1985). Netice

itibariyle bir antropolog için kültürü oluşturan dil, törenler ve sosyal yapı gibi bileşenler onyıllar hatta yüzyıllar içinde şekillenmektedir. Bu bileşenlerin ne sıklıkla evrensel sorunlara, toplumsal hayatın gerektirdiklerine veya hayatta kalabilmeye yönelik belirli çözümler sunabildikleri hususu, kültürün bir antropolog için hem benzersiz bir zaman ve mekân tarafından şekillendirilen bağımlı bir değişken, hem de bireylerin davranışları ve inançlarını şekillendiren bağımsız bir değişken olarak ele alınmasına sebep olmaktadır (Ouchi ve Wilkins, 1985).

Ancak Ouchi ve Wilkins'e (1985) göre örgüt kültürü akademisyenleri, genel olarak örgüt kültürü kavramını derin ve evrensel güçlere karşı kendiliğinden oluşan doğal bir çözümden ziyade, tepe yönetim tarafından işgören davranışlarını şekillendirmede kullanılan rasyonel bir araç olarak değerlendirmekte ve örgüt kültürü kavramını bağımsız bir olgu olarak ele almaktadır.

Örgütsel kültüre sosyolojinin etkisi ise antropolojiye kıyasla daha doğrudan ve daha geniş bir şekilde olmuştur. Bu sebeple, antropolojideki gibi örgütsel kültüre bazı ana düşünce akımlarından ziyade, özellikle mitler ve törenler, sembolik etkileşimler, etnografik yöntemler ve örgütlerin kurumsallaşması (Zucker, 1977, 1987) gibi birkaç yan branşın alana ilham verdiği ve üzerinde daha fazla etki yarattığı görülmektedir. Bu noktada örgütsel kültürün, bünyesinde barındırdığı açık-rasyonel yaklaşım ve kapalı-rasyonel olmayan yaklaşımın yarattığı çatışmanın incelenmesi ile en iyi şekilde anlaşılabileceği düşünülebilir (Ouchi ve Wilkins, 1985).

Durkheim (1961) klan yapılanmalar üzerinden verdiği örnekte, törenler ve efsanelerin klanların bütünlüğü için gerekli olduğuna dikkat çekmiş, klanların -yani örgütlerin- sadece örgüt yapısı gibi açık özellikler ile izah edilemeyecek kadar karmaşık olduğuna bu yüzden törenler ve efsanelerin örgütü açıklayabilmek için gerekliliğine işaret etmiştir. Bu noktadan hareketle karmaşık bir sosyal olguya dair sembolik ifadelerin birlikte yaşam için bir temel oluşturduğu ve örgütsel kültür çalışmaları üzerinde yaygın bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Ouchi ve Wilkins, 1985). Netice itibariyle örgütsel yaşama dair bu açıklık ve kapalılığın oluşturduğu öznel ve nesnel özelliklere yönelik ilginin, örgüt kültürünü şekillendiren ana yaklaşımlardan olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca nesnel ve öznel özelliklerin birbirlerinden ayrı değerlendirilmelerinin yanısıra, birbirleri ile hiç alakalarının olmayabileceğini de savunan bir diğer yaklaşım ise, ortak anlaşılan sembollerin bir sosyal paydaşı kandırmak için kullanılabileceğini öne sürmektedir (Goffman, 1959, Garfinkel,

1967). Goffman (1959) bu durumu kapalı özelliklerin, açık özelliklere kıyasla daha fazla anlam barındırdığı şeklinde yorumlamıştır.

Özellikle 1950'li ve 60'lı yıllarda, örgütsel hayatı açıklamak için örgütlerde gayri resmi ilişkilerin önemi üzerinde durulduğu görülmektedir. Ancak o dönemdeki bürokrasi yaklaşımının etkisi ile pek fazla yol kat edemeyen bu arayışların genel itibariyle sadece gayri resmi ilişkilerin ve inanışların resmi sistemin beklentilerini nasıl değiştirdiği ve resmi sistemin yarattığı baskılarla nasıl başa çıkılabileceği şeklinde oluştuğu görülmektedir. Bu çalışmaların temel katkısı, büyük ölçekli ekonomik örgütlerin rasyonellik sağlamak suretiyle karmaşıklığın üstesinden gelebilecekleri, yani örgüt büyüdükçe gayri resmi ilişkilerin yaratacağı karmaşıklıktan kurtulunabileceği önermesi olmuştur (Anderson ve Warkov, 1961). Bu önermenin çıkış noktasının Weber'in ideal bürokrasi tanımı (1968) olduğu gayet aşikârdır. Zira Weber'e göre bürokrasi, en yüksek derecede verimliliğin sağlanabilmesi için salt teknik bir bakışı şiar edinmiştir. Bu açıdan bürokrasi, işgörenler üzerinde otorite uygulamanın biçimsel olarak bilinen en rasyonel yolu olarak, kesinlik, kararlılık, disiplin ve güvenilirlik manasında diğer tüm formlardan üstün olarak ele alınmıştır (Weber, 1968). Bu katı yönetsel yaklaşımın, o dönemde gayri resmi ilişkileri baskılamak için kullanılması düşüncesinden ziyade, dönemin aademisyenlerinin dönemin moda akımı olan resmi ilişkilerin keşfedilmesine -idari rasyonellik ya da bürokrasi- odaklanmalarından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Öncesinde Gulick ve Urwick (1937)'in "idari rasyonelliği", Barnard (1938)'ın "idarenin görevleri" çalışmalarının etkileri ve Graicunas'ın (1937) ortaya koyduğu küçük grupların büyüdükçe, muhtemel etkileşimlerinin de aynı şekilde artacağı ve hiçbir idarecinin beş veya altıdan fazla işgöreni etkin bir biçimde denetleyemeyeceğini ortaya koyması, örgüt yapısı ve örgütsel rasyonellik çalışmalarının temellerini oluşturmuştur. Ancak Hawthorne Çalışmalarının ortaya koyduğu gayri resmi ilişkiler (Roethlisberger ve Dickson, 1939), örgütlerin aslında büyüdükçe çok da düzenli bir yapıya kavuşmadıkları gerçeğini ortaya çıkarmış ve gayri resmi liderin daima sosyal -gayri resmi- grup içinde ortaya çıktığını ve grup davranışlarını etkilediğini açıklayan çalışmalarla destek görmüştür (Whyte, 1943).

Simon (1945: 560) yazına kazandırdığı örgütsel manada rasyonel olmama (non-rational) kavramı ile o döneme kadar örgütlerin tamamen rasyonel önermeler bağlamında faaliyet gösterdiklerini savından sıyrılmış ve bireylerin kusurlu oluşları ve bilgiyi işleme

yeteneklerinin sınırlı olmasından sebeple alacakları kararların da tamamen rasyonel olamayacağı varsayımını öne sürmüş, bu rasyonel olamama durumunun bir sonucu olarak da örgütsel manada alacakları kararların uzun vadede yaratacağı sonuçları da doğru olarak kestiremeyeceklerini savunmuştur. Simon (1955: 113) tarafından "sınırlı ("limited rationality", henüz "bounded rationality" kullanılmamış) ussallık" şeklinde ifade edilen bu yaklaşım, örgütsel yaklaşımların birleştirilmesi için gerekli temeli sağlamıştır.

Sınırlı ussallık yaklaşımı, ortaya çıkışından sonraki yaklaşık 20 yıl boyunca Homans (1950), Gouldner (1954) ve Blau (1956) gibi araştırmacıların katkılarıyla, alanı öznel-nesnel, rasyonel-rasyonel olmayan, resmi-gayri resmi ve açık-kapalı gibi başlıklarla etki altına almıştır (Ouchi ve Wilkins, 1985). Her ne kadar alanda rasyonel-rasyonel olmayan çatışması devam etse de, o dönemde rasyonalitenin başat konu olduğu görülmektedir (Parsons, 1956a, 1956b). Özellikle, resmi örgüt yapısının rasyonel eylemin yapısal olarak dışavurumu şeklinde betimlenmesi (Selznick, 1948), Blau ve Scott'ın (1962) paylaşılan ve açıkça tanımlanmış bir amaç doğrultusunda ortak çaba sarf eden bireylerin belirli bir amaç için bir araya gelmeleri şeklinde ifade ettiği örgüt tanımı veya Selznick'in (1948) iki veya daha birey arasında bilinçli olarak koordine edilmiş faaliyetler ve kuvvetler sistemi olarak ifade ettiği örgüt tanımı, rasyonelliğin dönemi ne kadar etkilediğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Örneğin Meyer ve Rowan (1977) örgütlerin ürettikleri mal ve hizmetler ile bu üretimin dâhilinde yer alan meslek, politika ve programları örgütlerin rasyonelliğinin bir dışavurumu olarak ifade etmiş; bu bağlamda örgütlerin önde gelen rasyonel ve kurumsal pratikler ile prosedürleri birleştirmeye yönlendirildiğini öne sürmüştür. Ancak Udy (1962) gibi araştırmacılar da, ticari örgütlerin rasyonel hedefleri ile o örgütlerin sosyal ortamlarının rasyonel olmayan hedeflerinin yaratacağı gerilim nedeniyle, ekonomik örgütlerin hiç bir koşulda tamamen rasyonel hareket edemeyeceklerine işaret etmiştir.

Bu dönemde rasyonel yaklaşımla birlikte örgüt araştırmalarının istatistik odaklı bir şekilde daha nicel bir hale gelmeye başladığı da görülmektedir. Nicel yaklaşımın Weberyan bakışı sürdürmesi, Selznick (1947, 1948) ve Kanter (1968) gibi araştırmacıların Durkheim (1961) geleneğini sürdürme şiarıyla nitel yöntemleri terketmediği de göze çarpan bir diğer önemli hususdur. Aynı dönemde etnoğrafya ve sembolik etkileşim yaklaşımının da meslek sosyoloji alanında kendisine yer bulduğu, Becker ve Carper (1956) ve Gouldner (1956) gibi akademisyenlerin bu alandaki çalışmalarının bariz bir şekilde dönemin örgüt sosyolojisi alanına dâhil olduğu görülmektedir. Zira bu ve benzeri çalışmalar, sonraki dönemde örgütsel kültür alanının temelini oluşturmuştur.

Alandaki rasyonel-rasyonel olmayan gerilimine sınırlı ussallığın da kalıcı bir çözüm getiremediği, özellikle 1970'lerin ilk çeyreğinden itibaren örgüt çalışmalarında rasyonel bakış hâkimiyetinin azalmaya başladığı anlaşılmaktadır. Cohen, March ve Olsen'in (1972) çalışması, sınırlı ussallık yaklaşımının nispeten zayıf rasyonel özelliklere sahip okul sistemlerini bile açıklamaktan uzak olduğunu ortaya koymuştur. Öyle ki "örgütlenmiş anarşi" şeklinde adlandırdıkları örgütü, çeşitli tutarsız ve kötü tanımlanmış tercihlere göre hareket eden, tutarlı bir yapıdan ziyade birbirleri ile çok ilişkili olmayan -gevşek- bir fikirler topluluğu ve tercihlerine göre hareket etmekten ziyade, tercihlerini eylemleri ile şekilendiren bir yapı olarak görmüşlerdir (Cohen ve diğ., 1972). Benzer bir anlayışla örgütlerin resmi ve gayri resmi yapılarını birbirleriyle gevşek bağlı sistemler şeklinde ele alan (Weick, 1976) ya da resmi örgüt yapılarının gerçek faaliyetlerden kopuk, sadece törensel ve efsanevi (mitik) olarak var olduklarına, asıl faaliyetin gayri resmi örgütsel kanallarla icra edildiğine dikkat çeken çalışmalar da (Meyer ve Rowan, 1977) tek başına rasyonel yaklaşımın miadını doldurduğuna ve etkinliğinin sorgulanmaya başladığına işaret etmektedir.

Bu noktada şayet örgütler anarşik bir yapıdaysa ve sosyal yapıları günlük davranışlardan tamamen kopuk birer efsaneden ibaretse, örgütler üzerine çalışılabilecek çok az şey olacağı öngörülmüştür (Ouchi ve Wilkins, 1985). Ancak sosyoloji geleneği sayesinde sosyal temeller üzerine oturtulmuş olan meslek sosyolojisi alanı, meslekler ile örgütler bağlamındaki tutarlılığı ve bireysel davranışları kuvvetli biçimde etkilemesi gibi sebeplerden dolayı örgüt çalışan akademisyenlerin dikkatini çekmiştir. Ortaya konan "örgütsel bakış" ile analiz birimi bireylerin mesleklerinden örgütlere evrilmiştir (Imershein, 1977: 42). Van Maanen ve Schein (1977) çalışmalarında mesleki manadaki sosyalizasyon sürecinin örgütler özelinde de söz konusu olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Pfeffer (1981) çalışmasında örgütsel bakışı daha da detaylandırmış ve yönetim alanının yapabileceklerini "sadece sembolik eylemler" olarak nitelemiştir.

Örgüt kültürünün, köken olarak diğer bilimsel alan ve geleneklerin hepsinden çok sosyolojiden etkilendiği söylenebilir (Berger ve Luckmann, 1966; Ouchi, 1980; Schein, 1983a). Keza sosyoloji de örgüt kültürü de, örgüt kavramını hem örgüt çevresinden hem de üyelerinden farklı olarak ele almakta ve bir sosyal olgu olarak kendi özelliklerine sahip olduğunu varsaymaktadır. Ancak sosyoloji, makrososyal güçlerin etkisine dayandırarak örgütü bağımlı değişken olarak ele alırken; örgüt kültürü, örgütü işgörenler üzerinde oluşturduğu katılım ve moral etkisi bağlamında incelemekte ve bağımsız değişken olarak

ele almaktadır (Ouchi ve Wilkins, 1985). Mevcut çalışmanın da bağımsız değişkenini örgüt kültürü oluşturmaktadır.

Bu noktada örgüt yazının işletmeler ve diğer kurumlar üzerine farklılaştığı, ancak odağın işletme yapıları üzerinde yoğunlaştığı ve diğer kurumları örgüt yapıları üzerinden inceleyerek bir kavramsal zenginleşme aracı olarak kullandığı görülmektedir. Bu odak noktasının esas itibariyle incelenen örgüt yapısından ziyade örgüt kültürleri noktasında farklılaştığına işaret eden çalışmalar, bu savı destekler niteliktedir (Meyer ve Rowan, 1977; Zucker, 1977; Jepperson ve Meyer, 1991; Trice ve Beyer, 1993).

Bu dönemde rasyonel örgüt anlayışının tam karşısında duran gayri resmi örgüt anlayışı, örgüt kültürü şekline dönüşerek, örgütsel "rasyonel olmamanın" temelini oluşturmuştur. Özellikle bireylerin önyargılarının nedenselliklerini ve karar verme süreçlerini etkilediğini (Kahneman ve Tversky, 1979), tekil örneklerin etkisi ile sağlıksız kararlar verdiklerini (Borgida ve Nisbett, 1977) ve özdeğerlendirmelerin dayandığı içsel-dışsal ayrımının sağlıksızlığından dolayı başarı ve başarısızlıklarını doğru değerlendiremediklerini (Weiner ve diğ., 1972; Staw, McKechnie ve Puffer, 1983) ortaya koyan çalışmalar, örgütlerde karar almanın tutarlı ve rasyonel bir şekilde cereyan etmediği görüşünü desteklemektedir. Ayrıca bu gibi çalışmalar, örgütsel rasyonel olmama yaklaşımın alanda etkisini iyice arttırdığına da işaret etmektedir.

1980'lerin başına rastlayan dönemde artık bir örgüt kültürü alanından söz edilmeye başlandığı görülmektedir (Gregory, 1983; Morgan ve diğ., 1983, Smircich, 1983). Yeni gelişen bir kavram olarak örgüt kültürü alanının, örgütü bir bütün olarak ele alan, hangi bağlamda cereyan ettiğini ve geliştiğini inceleyen makro analitik yaklaşım (Wilkins, 1983; Van Maanen ve Barley, 1984) ile örgüt kültürünü bilişsel süreçler yardımı ile bireysel manada açıklamaya çalışan mikro analitik yaklaşım (Schein, 1983a; Walter, 1983) etrafında şekillendiği görülmektedir.

Makro analitik yaklaşım, törenleri örgütü -dolayısıyla kültürünü- etkileyen önemli dönüm noktaları olarak hem açık hem de kapalı anlamları ile ele almakta (Trice ve Beyer, 1984), örgütün kurucuları ve kritik aktörlerinin örgütün yönetsel tarzını işgörenlere öğretici ve inandırıcı örnekler olarak hizmet ettiklerini öne sürmektedir (Wilkins, 1983). Bunların yanında örgüt kültürünü şekil ve içerik olarak örgütün verimliliği için ihtiyaç duyduklarının sonuçları olarak gören ve özünde mikro ekonomik değerlendirmeleri barındıran bir diğer makro analitik bakış da bulunmaktadır. Makro analitik yaklaşımın bu

tarafı, homojen olarak yayılmış örgüt kültürünün örgütsel bir denetim işlevi olarak görev yaptığını, ancak bu işlevin işgörenlerin örgütte uzun süreli ve istikrarlı mevcudiyetleri ve işlevsel-hiyerarşik sınırlar arasındaki karşılıklı etkileşimin bulunması gibi belli koşullar altında işleyebileceğini söylemektedir (Wilkins ve Ouchi, 1983). Benzer bir bakış açısı ile Jones (1983), örgüt kültürünün içeriğinin örgütsel katılımcıların kendilerini içinde buldukları belirli ekonomik koşullardan -mülkiyet hakları gibi- kaynaklandığını öne sürmekte ve bu gibi durumlarda örgüt kültürünün üretim, bürokratik ve profesyonel kültürler olmak üzere 3 şekilde oluşabileceğini öne sürmektedir. Şirketlere özgü bir kavram olarak da ele alınan örgüt kültürü, olağanüstü getiriler sağlayabilen bir kavram olarak da nitelenmektedir (Peters ve Waterman, 1982; Barney, 1986). Makro analitik yaklaşıma göre örgütlerdeki inanış, dil ve semboller, örgüt kültürünün devamlılığı için gerekli olarak görülmekte, örgüt kültürünün de bu sayede örgüte yönelik açık manipülasyon girişimlerine karşı örgütü dirençli hale getireceği ifade edilmektedir (Trice ve Beyer, 1984). Ancak bu inanış, dil ve semboller nadiren, örgütün kültürel ve/veya sosyoekonomik çevresi ile arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmakta, esasen örgütün rutin bir düzen içinde işlemesini sağlayan bileşenler olarak sunulmaktadır (Pettigrew, 1979; Trice ve Beyer, 1984; Hatch, 1993).

Mikro analitik yaklaşımın ise örgüt kültürünün açıklanmasında psikolojiyi temel aldığı öne sürülmektedir (Schein, 1983a; Walter, 1983). Bu yaklaşımla makro analitik yaklaşımda olduğu gibi büyük çaplı genellemeler ortaya konamasa da, mikro analitik yaklaşımın benimsediği kültürün öğrenilebilen bir olgu olduğu ve gözle görünenden daha fazlasını arka planında barındırdığı savları (Schein, 1986; 2010; Erez ve Gati, 2004; Kondra ve Hurst, 2009), bu yaklaşımı kayda değer kılmaktadır. Mikro analitik yaklaşıma yönelik ilk bakış, örgüt kültürünün öğrenilebilir, atfedilebilir bir kavrama olduğuna ilişkindir. Örgütsel kültüre ait sembollerin, gerçek davranışlardan farklı olduğunu öne süren bu bakış, davranışlara öncelikle, çevresel olarak belirlenmiş kaynak-bağımlılık ilişkilerinin aracılık edeceğini öne sürmektedir (Pfeffer, 1981). Örgüt kültürünü, işgörenlerin örgütsel yaşamlarından öğrendiklerinin bir özeti olarak yorumlayan Schein (2010: 217), bu öğrenilenlerin geçmişte yapılan faaliyetlerin çıktılarından ve kaygıdan kaçınma ihtiyaçlarıyla başa çıkabilme noktasındaki başarı ve başarısızlıklarından kaynaklandığını iddia etmektedir. Mikro analitik yaklaşıma ilişkin bu bakış, benzer şekilde psikolojik gerilimleri çözmeye veya ifade etmeye yarayan örgütsel hikâyelerin bir sınıflandırması olarak da ele alınmaktadır. Mikro analitik yaklaşımın diğer bakışı ise

kültürün en iyi yüzeysel tezahürlerin ötesine geçerek anlaşılabileceğini öne sürmektedir. Örneğin Mitrof (1983), örgütsel yaşamda daha derin anlam katmanlarının anlaşılmasına yardımcı olacak örgüt kültürüne ait örnekler ve diğer anlam yapıları ile örgüte ilişkin görünenden çok daha fazla anlam çıkarılabileceğini belirtmektedir. Pondy (1983) ise örgüt kültürünün barındırdığı derin manaları ortaya koyabilmek için dilbilimi kullanmış, örgüte ait ortak dile ve örgüt mensuplarının birbirlerini o dil dâhilinde anlayabilmesine işaret etmiştir. Mikro analitik yaklaşımın örgüt kültürüne ve örgüt çalışmalarına en temel katkısının, bireyin bilişsel psikolojisi ile bilişsel alana oldukça katkı sağlayan örgütsel bağlam arasında bir birleştiricilik rolü üstlenmesi olduğu söylenebilir (Ouchi ve Wilkins, 1985). Sonuç itibariyle örgüt çalışmalarında resmi örgüt anlayışının hâkim olduğu dönemde örgütlerin sosyal psikolojileri hakkında çok fazla çalışma yapılmadığı görülmektedir. Bunun neticesinde örgütsel sosyoloji ve örgütsel psikoloji alanlarının birbirlerinden uzaklaştığı belirtilmekte, örgütsel kültür çalışmaları ile bu disiplinler arasındaki mesafenin ortadan kaldırılabileceğine dikkat çekilmektedir (Ouchi ve Wilkins, 1985).

Peters ve Waterman (1982) yöneticilerin asli sorumluluklarını, örgütlerine bir vazife ve bu vazifeye uygun bir rol tasarlamak, tasarlanmış bu vazifenin örgütte vücut bulmasını sağlamak şeklinde ifade etmiştir. Benzer şekilde Ouchi ve Price (1978) da yöneticilerin örgütsel hedefleri tanımlayan bir yönetsel felsefeyi benimsemeleri gerektiğini öne sürmüştür. Schwartz ve Davis'in (1981), tesis edilmesi esnasında örgütte oluşturacağı kültürel değişiklikten dolayı kültürel risk olarak ifade ettiği bu yönetsel felsefe, işgörenlerin kaygıyla başa çıkmayı öğrendikleri yolların tümünü, bir sosyal savuma mekanizmasını temsil eden örgütsel kültür kavramını nitelemektedir. Dowling'in (1993) örgütleri bir arada tutan yapıştırıcı olarak betimlediği örgüt kültürü, yöneticiler dâhil tüm örgüt üyelerini kapsamakta, tüm hiyerarşik seviyelerde ortaya çıkıp gelişmekte ve örgütün manevi ve maddi yönlerine yansıyan geniş tabanlı bir örgütsel geçmiş üzerine inşa edilmektedir. Örgüt dâhilinde sürekli geliştiği değerlendirilen örgüt kültürü, kuruculara ve diğer önemli liderlerle kritik olaylara atfedilen önem, yaşam döngüsü değişimleri ve bu kültürel figür ve olayların örgüt üyeleri tarafından yorumlanmasıyla açıklanmaktadır (Schein, 1983b).

İlgili yazın incelendiğinde, bir örgütün dışsal uyum ve içsel entegrasyon sorunlarıyla başa çıkabilmeyi öğrenebilmek için (Pedersen ve Dobbin, 2006; Kondra ve Hurst, 2009) yeni üyelerinin bu sorunları doğru bir şekilde algılamaları, düşünmeleri ve

hissedebilmelerinin yöntemi olarak, örgütün oluşturduğu, keşfettiği, geliştirdiği, öğretilebilen (Van Maanen ve Schein, 1977; Schein, 1983b) ve yeterince meşru kabul edilebilmesini sağlayan, temel varsayımlar şablonu (Schein, 2010) şeklinde ifade edilebilen örgüt kültürü kavramının, esas itibariyle olduğu gibi kabul edilen varsayımlar ve üzerinde tartışılabilen, açık ve net değerlerden teşkil edildiğini öne süren çalışmalara rastlanmaktadır (Schein, 1983a). Ancak davranışlara yön verdiği öne sürülen değerlerin, gözlemlenmelerinin oldukça zor olduğu (Hallett, 2003), ortaya konan davranışlarda ise değerlerin rasyonel temellere dayandırılamadığı görülmektedir (Argyris, 1982). Bu noktada "değerlerin", karşı çıkılabilir ve tartışılabilir bir mahiyete evrildiği, tartışılamayan ve olduğu gibi kabul edilenlerin ise "varsayımlara" dönüştüğü görülmektedir (Schein, 1983a, 1990a, 1990b, 2010).

Bir örgütün temel varsayımlarının iki temelden kaynaklandığı göze çarpmaktadır (Hatch, 1993). Bunlardan ilki, aynı ortak kültür içinde yer alan örgütün kurucularının, lider kadrolarının ve üyelerinin kendi tecrübeleri (Schein, 1983b), diğeri ise örgütün dışsal (Pedersen ve Dobbin, 2006) ve içsel (Kondra ve Hurst, 2009) sorunlarla başa çıkarken edindiği gerçek tecrübelerdir. Bu noktada dikkat çeken husus, tecrübeler neticesinde edinilen her varsayımın kendi arasında kıyaslanabilir ve tutarlı olmadığıdır. Bir diğer ifade ile aynı sektörde, aynı koşullar altında faaliyet gösteren, benzer dışsal sorunlara sahip iki örgüt için kurumsal olarak benzer çözümler üretilmesine karşın, örgütlerin barındırdıkları kültürel farklılıklar neticesinde bu çözümlerin farklı varsayımları oluşturabileceği değerlendirilmektedir (Erez ve Gati, 2004). Şöyle ki bu varsayımların, örgütün iş yapma yaklaşımı ile şekillendiği söylenebilir. Kluckhon ve Stodtbeck (1961), bu durumu batılı kültürlerin başarılı olmak için doğaya üstünlük sağlamaktan çekinmeyecekleri, bireysel davranacakları; doğulu kültürlerin ise doğa ile uyum sağlamaya çalışacakları ve çoğunluğun refahını daha fazla önemsedikleri şeklinde ifade etmektedir. Dolayısıyla iş yapış şekilleri ile örgütlerin kültürel varsayımları da değişmiş olacaktır. Bu ifadeler ışığında ulusal kültürün, örgüt kültürünü de şekillendirdiği söylenebilir.

Örgüte ait bir kültüründen bahsedebilmek için, örgütün o kültürü sahiplenmesi gerekmektedir. Kültürün gruplar tarafından oluşturulduğu göz önüne alındığında, örgüt içinde kurucu grubun net bir biçimde tanımlanması, kültürün oluşumunun tanımlanmasında oldukça önem arz etmektedir. Zira kurucu grubun bir kültüre sahip olabilmesi için yeterince uzun süredir bir arada olması, sorunları çözecek imkânlara sahip olması ve bu çözümlerin sonuçlarını gözlemleyebiliyor olması ile bünyesine yeni üyeler

katmış olması elzemdir (Wilkins, 1983; Schein, 1983b). Başka bir ifade ile bir örgüt kültürünün varlığından bahsedebilmek için, o örgütü tanımlayan birey grubunun yeterince uzun süre boyunca bir şeyler paylaşmaları, o paylaşılan sürede sorunlar çözmeleri ve bu çözümleri de yeni üyelere aktarma imkânına sahip olmaları icap etmektedir (Schein, 1983b). Bu bağlamda örgüt kültürünün, örgütün kendini nasıl değerlendirdiğini açıklayan örgüt kimliği ile örgütün dışsal unsurlarca nasıl algılandığını açıklayan örgüt imajı kavramlarını doğrudan beslediği görülmektedir (Hatch, 1993; Hatch ve Schultz, 1997). Bu ifadeden hareketle örgüt kültürünün de dışsal unsurların etkilerine açık olduğunu ifade eden Hatch ve Schultz (1997) bu etkilere belirli bir süre maruz kalan örgütün, örgüt kimliğinin ve örgüt imajının değişeceğini, bu değişimden orta ve uzun vadede örgüt kültürünün de etkileneceğini öne sürmektedir. Şöyle ki bu süreçte dışsal aktörlerin etkileşimlerinin örgüte katacağı tecrübeler ve tepe yönetimin liderliğinin örgüt kültürünü etkileyeceği, hatta değiştireceği öngörülmektedir.

Bu noktada örgüt içi ilişkiler ve dışsal etkileşimin bireysel etkilerden olabildiğince arındırılması ve tüm paydaşların birlikte oluşturdukları sistemin -örgütsel çevrenin- bir bütün olarak korunması için bir kurallar bütünü ile yönetilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Selznick, 1948). Selznick (1948), örgütsel çevrenin de temelini oluşturduğunu savunduğu resmi örgüt yapılarında devamlılığı çeşitli faktörlerle ilişkilendirilmiştir. Bu faktörler bir bütün olarak örgütün, çevresindeki sosyal güçlerle ilişkilerinde güvenliğinin sağlanması, otorite ve iletişim kanallarının sürekli açık ve ulaşılabilir olması, örgüt içi gayri resmi ilişkilerin sürekliliğinin sağlanması, örgütsel anlayışın ve bu anlayışı destekleyen kaynakların devamlılığının tesis edilmesi ile örgütün benimsediği rolün işgörenlerce de benimsenmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu faktörlerden özellikle örgütsel anlayışın devamlılığı ve örgütsel anlayışın tüm işgörenlerce benimsenmesinin, doğrudan örgüt kültürüne işaret ettiği görülmektedir. Örgüt kültürünün sürdürülebilirliği, ancak örgütün sağlam temellere oturtulması ile mümkün olacaktır. Bu kapsamda örgüt, yaşadığı çevrede kalıcılık ve meşruiyet oluşturmaya gayret edecek, meşruiyetin tesisi için de kurumsallaşma eğilimi gösterecektir. Bu sayede hem örgüt kültürünün varlığı hem de tesis edilen kurumsallaşma ile yönetsel manada uygulanabilir genellemeler oluşturulabilecek, meydana gelecek benzer sorunlar bu genellemeler ile daha karmaşık bir hale dönüşmeden çözülmüş olacaktır.

Her ne kadar özellikle örgütsel sosyoloji bağlamında örgüt kültürüne oldukça ilgi gösterilmiş olsa da, kavramsal olarak geliştirilen yegane örgüt kültürü modelinin Schein'in

(1983a, 2010) modeli olduğu ifade edilmekte, Schein ile aynı çizgide pek çok çalışmanın yazında yer aldığına (Hatch, 1993; Hallett, 2003; Kondra ve Hurst, 2009) vurgu yapılmaktadır (Hatch, 1993). Bu bağlamda başta Schein olmak üzere örgüt kültürüne ilişkin ön plana çıkan modellerden bahsetmenin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

3.1 Schein'ın Örgüt Kültürü Modeli

Daha önce de ifade edildiği üzere örgüt kültürü üzerine yapılan pek çok çalışma olmasına rağmen, örgütün kültürel varlığı üzerine oluşturulan ve en dikkat çekici modelin, Schein'ın örgüt kültürü modeli olduğu belirtilmektedir (Kondra ve Hurst, 2009). Meşru kabul edilen ve dolayısıyla yeni örgüt mensuplarına/işgörenlere, daha önce karşılaşılan sorunlarla ilgili algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilecek kadar iyi işleyen bir varsayımlar modeli olarak örgüt kültürünün; belirli bir çevrede belirli bir takım hedeflere ulaşmak maksadıyla birbiriyle etkileşime giren bireylerin, bir örgüt içinde birlikte tanımlanmaları ile ilgili olduğu düşünülmüştür (Schein, 1983a: 12).

Özellikle başarılı örgütlerin muadilleri arasında neden ve nasıl başarılı olduklarına yönelik merakın 1980'lerin başından itibaren artmaya başlaması, bir kısım örgüt kuramcılarına bu örgütlerin başarılarının sebeplerini örgütlere has özelliklerden kaynaklandığını düşündürmüştür. Özellikle Peters ve Waterman (1982) ile Deal ve Kennedy'nin (1982) çalışmaları bu dönemde çok ilgi çekmiş ve örgüt kültürü kavramına olan ilgiyi artırmıştır. Kavrama olan yoğun ilgi her ne kadar farklı şekillerde ifade edilmiş olsa da örgüt kültürünün özü itibariyle (1) örgütün kurucuları, (2) işgörenler -içsel etmen- ve (3) iş çevresi ve ulusal kültür -dışsal etmen- olmak üzere üç temel faktörün etkisi altında kaldığı görülmektedir (Şeşen, 2019). Şöyle ki örgütün kurucusu, oluşturduğu bu gruba kişiliğini yansıtmak süretiyle gruba etki etmeye, grubu şekillendirmeye ilk andan itibaren başlamaktadır (Schein, 1983b: 13). Kurucunun kendi kişisel özelliklerini yansıttığı örgüte ilişkin kültürel kodlara, yeni mensupların da örgüte dâhiliyetleri ile kendi kişilik özellikleri de eklenince, örgüte has bir kültür şekillenmeye başlamaktadır. Kurucusu ve işgörenleri ile birlikte oluşmaya başlayan örgüt kültürü, içinde yer aldığı örgütsel çevre, faaliyet gösterdiği sektör, ekonomik çevre ve ulusal kültür gibi dışsal faktörlerin de etkisi ile nihai şekline evrilmektedir (Şeşen, 2019).

Schein (1983a: 17-18) bu yeni grubun kültürünün, çeşitli büyüme ve hayatta kalma krizlerinin üstesinden gelene kadar ve dışsal uyum sorunlarıyla ve uygulanabilir bir dizi

ilişki kuralı yaratmaya dair iç sorunlarıyla başa çıkmak için çözümler geliştirene kadar gelişmeyeceğini vurgulamış; bu bağlamda örgüt kültürünü de belirli bir grubun dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenirken icat ettiği, keşfettiği veya geliştirdiği temel varsayımlar modeli olarak nitelemiştir. Bu bağlamda örgütün kültürel bileşenleri, örgütün çözmek zorunda olduğu sorunlara karşı öğrenilmiş çözümler şeklinde ifade edilebilir (Schein, 1992). Bu çözümleri pozitif sorun çözme ve sıkıntıdan kaçınma odaklı olarak iki şekilde ele alan Schein (2010: 215), sorun çözme odaklı çözümlerin sorunu ortadan kaldırarak başarılı olmaya yönelik, sıkıntıdan kaçma odaklı çözümlerin ise sorunu ortadan kaldırmaktan ziyade örgüt için yarattığı sıkıntıdan geçici olarak kurtulmaya yönelik olduğuna dikkat çekmektedir. Sorun çözme odaklı çözümler kapsamında mevcut sorunu gidermeye yönelik bir çözüm bulunmakta ve aynı sorunla karşılaştığında, sorunun çözümü işe yaramayana kadar aynı çözüm kullanılmaya devam etmektedir. Diğerinde ise bireyin, örgüt içinde alışageldiği bilişsel olarak oluşturulmuş düzen ve tutarlılığı bozan, dışsal çevrenin zararlı yapısından kaynaklanan ya da örgütsel rollerden kaynaklanan gerginlikleri azaltacak çözüm, sorunu ortadan kaldırmamakta, sadece örgütsel olarak oluşan gerginliği aynı sorun tekrar edene dek gidermektedir (Schein, 1992: 7). Pettigrew (1979) bu kültürel nitelikteki çözümlerin büyük bir kısmının örgütün kurucusu ya da ilk liderleri tarafından oluşturulduğunu, sonraki dönemlerde ise örgüt yaşlandıkça edindiği tecrübelerin, örgüt mensuplarını ortaya çıkan yeni sorunlar karşısında kendi çözümlerini bulmaya sevkettiğini belirtmektedir.

Schein (1992: 10), sorunu tamamen çözme ve sorunun yarattığı gerginliği giderme olarak iki ana çözüm odağı ile ele aldığı örgütsel sorunları, kaynağı noktasında da kendi örgüt kültürü tanımındaki içsel uyum/bütünleşme ve dışsal hayatta kalma ile açıklamaktadır (Schein, 2010: 73). Şöyle ki örgütün hayatta kalabilmesi için sağlamakla mecbur olduğu dışsal hayatta kalma sürecinde -dışsal sorunlarının çözümünün- örgütün kültürel varsayımlarının, örgüt mensuplarını örgütün içinde yer aldığı çevreye uygun şekilde hareket etmeye yönelik hazırladığını hatta gerekirse örgütün bekası için o çevreyi belirli bir dereceye kadar olsa da kontrol etmesinde rol oynadığına işaret etmektedir (Schein, 1983a: 12). Örgüte yeni dâhil olan işgörenin, her ne kadar resmi olarak faaliyet göstereceği kadroya ilişkin yeterliliği diplomalar ya da sertifikalar gibi çeşitli bilişsel ve normatif bileşenlerle ispatlanmış olsa da, örgütün örgütsel çevresinde zorlayıcı bileşenlerin de bulunabileceği, örgütün de yeni işgöreni çeşitli sosyalizasyon süreçleri ile işgören için "yeni" olan bu bileşenlere uyumunu sağlamaya çalışması dışsal hayatta kalma odaklı

sorunların çözümüne örnek olarak verilebilir. Örgütlerde sosyalizasyon süreçleri, işgörenin hem örgütü hem de örgütün dâhil olduğu çevreyi tanımasına ve ilgili ortamların gerekliliklerine göre nasıl davranacağının "öğretildiği" kültürel süreçler olarak ifade edilmektedir (Van Maanen ve Schein, 1977). Bu eğitimlerin yanında liderler ve tecrübeli işgörenlerin yönlendirmeleri (tecrübe paylaşımı) de örgütün kültürel varsayımlarının yeni işgörenlerce benimsenmesi yani dışsal uyum sorunlarının giderilmesi noktasında önemli bir rol üstlenmektedir (Schein, 2010: 73).

Örgütsel dil (jargon), örgüt içi grupların sınırları, güç ve güce dayalı statüye dair düzenlemeler, samimiyet, ödül ve ceza dengesi ile örgütsel ideolojinin yeni işgörenlere doğru anlatılması kapsamındaki içsel uyum sorunlarının giderilmesi de, tıpkı dışsal hayatta kalma sorunları gibi bir takım kültürel varsayımlar paralelinde meydana gelmektedir (Schein, 1990b: 58-59). Her ne kadar bu gibi hususlar örgütlerin yönerge ve politikaları ile belirlense de, o yönerge ve politikaların ardındaki lider, örgüt çevresi ve işgörenlerin oluşturduğu kültürel varsayımlar örgütü yönlendirmektedir. Bu noktada sosyalizasyon, liderler ve tecrübeli işgörenler, yeni işgörenlere örgütün hayatta kalabilmek için çevresi ile sürdürdüğü ilişkiye dair kültürel varsayımların yanında, iç işleyişine ilişkin "esaları" da öğretmektedirler.

Schein (2010: 73) böylece örgütsel sorunların bir diğer kaynağı olarak gördüğü içsel uyum odaklı sorunların çözümlerinin, dışsal hayatta kalma çözümleri ile benzeştiğine, birbirlerinden keskin çizgilerle ayrılamayacağına işaret etmiş ve bu iki sorun kümesini "bozuk paranın iki yüzü" şeklinde betimlemiştir.

Schein (1990a, b) örgüt kültürünü tanımlamanın zorluğunun, örgüt olgusunun kendisinin muğlak oluşundan kaynaklandığını öne sürmüştür. Özellikle örgüt kültürü kavramını, örgütün varlık sebebi şeklinde sunmanın yanlışlığına dikkat çekmiş, örgüt kültürünün oluşabilmesi için örgütün yeterince uzun bir süre birarada olmasının ve istikrarlı bir biçimde ortak paylaşımların sürüdürülüyor olmasının gerekliliğini vurgulamıştır. Bu noktada bazı örgütlerin kültürel temellerinin olmayışına sebep olarak ortak ve paylaşılan bir tarihleri olmaması ya da mensuplarının bu tarihi bütünlüğü sağlayacak şekilde yeterince uzun bir süre birarada olamalalarına engel olan yüksek işgören devir oranı gösterilmiştir (Schein, 2010: 21).

Schein (1992) bir grubun içsel ortamda bütünleşme ve dışsal çevrede hayatta kalması ile ilgili sorunları çözmeyi zamanla öğrendiğini, bu tarz bir öğrenmenin de durumsal,

bilişsel ve duygusal süreçlerden meydana geldiğini ifade etmekte; kültürün, işlevsel antropolojik bir bakışla en derine ulaşan seviyesinin mensuplarının algı, dil ve düşünce süreçlerindeki ortaklaşalık olarak belirtmektedir. Bir grubun duygu, tutum, değerler ve açık davranışlardaki ortak paylaşımı ile grup içinde bir nevi denge arayışı içinde olduğuna da dikkat çeken Schein (1990c), grup içinde oluşan dengesizlikler ve uyumsuzlukların birbirleri ile uyumlu varsayımlarla çözüldüğünü önde sürmüştür (Schein, 1992). Bu noktada örgüt içinde belirli bir geçmişe sahip olan grupların da kendi alt kültürlerinin oluşabileceğine dikkat çekilse de, bu alt kültürlerin asıl örgüt kültürü ile çelişmeden de var olabileceklerine dikkat çekilmektedir (Schein, 1990a: 115).

Örgüt kültürünün farklı analiz seviyelerinde ele alınabileceğine değinen Schein (2010: 23) bu seviyelerden ilkini; örgütün mimarisi, teknolojisi, çalışma odalarının tasarımı, kıyafet kuralları, görünen veya duyulan davranış şablonları, mensuplar arasında aktarılan örgüte has hikayeler ve yazılı doküman şablonları ile kendi etrafındaki çevresini oluşturduğu "artifaktlar" yani insan marifetiyle oluşturulmuş olgular olarak betimlemiştir. Bu seviyenin gözlemlenmesi çok kolay olmasına karşın bir o kadar da yanıltıcı olabileceğine işaret eden Schein (1990b: 60), bu artifaktların nedenlerinin ve arka planlarında yer alan mantığın anlaşılması ve yorumlanmasının zorluğuna dikkat çekmiştir (Schein, 1983a). İşte bu artifaktların anlaşılabilir kılınması noktasında Schein'ın ikinci analiz seviyesi olarak incelediği "değerler" devreye girmektedir.

Örgüt mensuplarının mevcut davranış şekillerinin nedenlerinin analiz edilmesi bağlamında incelenmesi gereken olgu, değerlerdir. Ancak tıpkı artifaktlar gibi değerlerin de tek başlarına anlaşılmaları zordur ve bu zorluğun giderilmesi, önem arz eden örgüt mensupları ile yapılacak mülakatlar veya örgütsel yönergelere/talimatlara yönelik içerik analizleri ile mümkün olabilmektedir. Elde edilen sonuçlar her ne kadar artifaktlara sebep olan benimsenmiş değerleri tutarlı bir biçimde ortaya koysa da, bu değerlerin altında yatan varsayımların bu aşamada net bir biçimde açıklanamadığı görülmektedir (Schein, 1983a, 1990b, 2010).

Örgüte has kültürün tam manasıyla anlaşılabilmesi için kesin bir biçimde ortaya konması gereken aleni davranışlar ve örgütsel değerlerin altında yatan çoğunlukla bilinçsiz "varsayımlar" ise Schein'ın örgüt kültürünü analiz ettiği son seviyedir (1983a). Bilinçli ya da bilinçsiz bu varsayımlar esas itibariyle örgüt mensuplarının nasıl algıladıklarını, düşündüklerini ve hissettiklerini belirlemektedir ve benimsenmiş değerlerden temellenen

öğrenilmiş yanıtlardan kaynaklanmaktadır (Schein, 1990b). Şöyle ki değerler davranışları şekillendirmekte, bu davranışlar meydana gelen sorunları çözmekte, bu davranışlara sebep olan değerler zaman içinde derece derece varsayımlara dönüşmekte, bu varsayımlar da zamanla "olduğu gibi kabul edilmeye" başlamakta ve en başta neden varsayıma dönüştüğü unutulmakta, bilinçsiz bir hale gelmektedir (Schein, 1983a: 3). Olduğu gibi kabul edilen bu varsayımlar son derece kuvvetlidir zira örgütsel manada benimsenen değerlere kıyaslandığında tartışma ve itiraza daha az açık oldukları görülmektedir (Schein, 2010: 28). Bir okulun öğretim tarzı ya da orduların disiplini tesis etmek için izledikleri farklı yöntemler, kimi zaman "değer" gibi ifade edilse de Schein'ın ifade ettiği varsayımlara örnek olarak verilebilir.

Schein (1983a) bu noktada değer konusunu bazı kesin motivasyonel ve bilişsel süreçler neticesinde işe yarayan, işe yaradığı için kendini tekrar eden ve bu sebeple artık bilinçsiz bir hale gelen -otomatikleşen-, en ulvi, tartışılamaz ve olduğu gibi kabul edilen değerler yani varsayımlar ile tartışılabilir ve açık yapıdaki benimsenmiş değerler olarak 2 başlık altında da ele almıştır. Bireyin düzen ve istikrar ihtiyacının, bireyin insanlığı, doğaya bakışı ve eylemlerini dayandırdığı varsayımları birer şablona dönüştürdüğüne işaret eden Schein (1990b), bu varsayımlar arası ilişkileri "kültürel paradigmalar" olarak adlandırmıştır. Tamamı birbiri ile uyum içinde ya da tutarlı olmasa da bu varsayımların oluşturduğu kültürel paradigmalar, örgütsel manada işe yaradığı takdirde örgüt tarafından benimsenmekte ve örgüte sadakat noktasında temel teşkil etmektedir. Bu kültürel paradigmaların analiz edilmesi noktasında bir takım mantıksal kategorilere ihtiyaç duyulmaktadır. Zira örgütün kendine has hangi kültürel paradigmalara göre hareket ettiğinin anlaşılabilmesi için bu mantıksal kategoriler gereklidir. Schein (1983a: 26), Kluckhon ve Stodtbeck'in (1961) kültür çalışmasını temel alarak oluşturduğu kültürel paradigmaların etrafında şekillendiği temel varsayımları beş ana başlık altında ele almıştır. Bu varsayımlara örgütsel manada verilmesi muhtemel cevaplarla, örgütün kültürel paradigmaları meydana gelmektedir. Söz konusu varsayımların ilki örgütün, doğa ile uyumlu mu, doğasını tahakküm altına almaya meyilli mi, sürdürülebilirliği umursuyor mu şeklindeki sorulara cevap arayan yer aldığı "örgütün çevre ile ilişkileri"dir. İkincisi örgütsel manada neyin doğru ve haklı olduğu, zaman kavramına yaklaşım doğrusal mı döngüsel mi, aslolan bireysel mi toplulukçu başarı mı gibi sorulara cevap vermeye yönelik "örgütsel gerçeklik ve doğruluğun doğası"; üçüncüsü de örgütte insan olgusunu ne tanımlar, insan iyi-kötü ya da tarafsız mıdır, örgütte X ya da Y tipi midir gibi sorulara

cevap vermeye çalışan "insan doğasının yapısı"dır. Son iki temel varsayım ise ilk üç varsayım temelinde bireyin faaliyetlerinin neye göre şekillendiğini ortaya koyan "bireysel faaliyetlerin doğası" ile rekabetçi mi yoksa iş birlikçi mi ya da bireysel mi grup temelli mi olduğunu ortaya koyan "bireyler arası ilişkilerin doğası" şeklinde ifade edilmiştir (Schein, 1983a: 26).

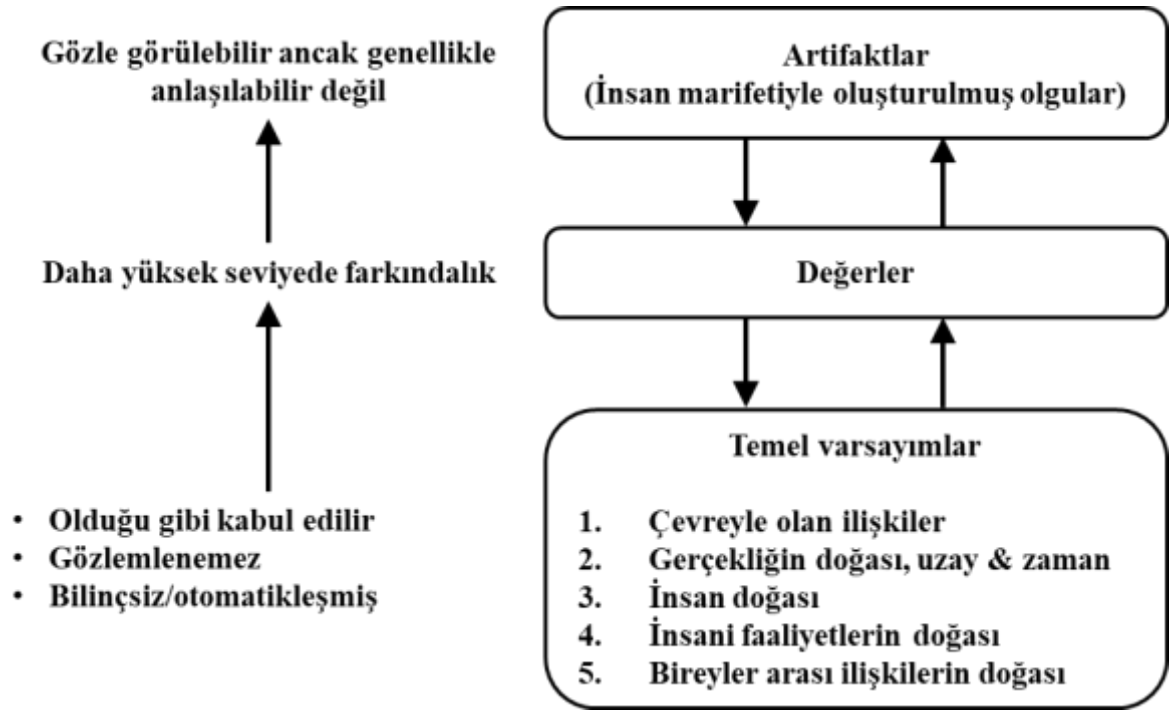
Netice itibariyle bu varsayımlar temelinde oluşturulmuş cevaplar örgütün nasıl hareket ettiğini ortaya koymakta, bu hareket tarzları da örgütün kültürel kimliğini oluşturmaktadır. Ancak örgütün hayatını sürdürürken kendine has kültürünün etkisi, örgüt mensubiyetinin ne derece homojen ve istikrarlı olduğu ile ortaklaşa paylaşılan tecrübelerin örgütsel manada ne derece uzun sürdüğü ve ne derece yoğun hissedildiğine bağlıdır. Şöyle ki işgören kadrosu çok sık değişmeyen ya da söz konusu kadronun kritik isimleri istikrarlı bir şekilde faaliyetlerin sürdüren bir örgütte homojen ve istikrarlı bir örgütsel mensubiyetten bahsedilebilecektir (Schein, 1990a: 111). Bu da beraberinde güçlü örgütsel varsayımların oluşmasını sağlayacak, kadro çok sık yenilenmediği için paylaşılmayan güçlü bireysel varsayımların öne çıkmasını engelleyecektir. Birbirleri ile uzun süre bir arada çalışmış olan ve pek çok zorlu duruma beraber göğüs geren bir kadro, birbiri arasında daha fazla tecrübe aktarımı yapmış olacak ve karşı karşıya kaldıkları sorunlar zorlaştıkça edinecekleri tecrübelerin yoğunluğu da artacaktır.

Örgütlerin güçlü bir kültüre sahip olmaları her zaman verimlilikle ilişkili olmayabilmektedir. Zira örgüt kültürünün güçlü olmasının istenmesi, yönetim kademesinin bir tercihi olarak değerlendirilmektedir. Şöyle ki genç örgütler kendilerine bir kimlik yaratabilmek için verimlilik kaygılarını bir kenara bırakıp örgütte topyekün bir kültürün varlığına, olgun örgütler ise verimlilik kaygıları sebebiyle örgütte zayıf ancak alt gruplarda kuvvetli bir kültürel varlığa ihtiyaç duyabilmektedir (Peters ve Waterman, 1982). Özellikle bir örgütteki yapılanma işlevsel, bölümsel, coğrafi ya da rütbe esas alınarak oluşturulmuşsa, o örgütün yapısını oluşturan grupların kendilerine has kültürler geliştirmeleri kuvvetle muhtemeldir. Bu aynı örgüte dâhil alt kültürlerin birbirleri ile çelişmeleri söz konusuyken, örgütün hâkim kültürü birleştirici bir niteliğe tezahür edebilmektedir. Bu noktada belirleyici unsurun, hâkim kültürün -örgüt kültürünün- gücü olduğu görülmekte, bu gücün de alt kültürlerin, ne derece benzer ya da farklı olması özelinde hâkim kültürün homojenliği ya da heterojenliği ile ilişkilendirilmektedir (Schein, 1990a: 111). Şöyle ki daha önce de belirtildiği gibi alt kültürler birbirlerine benzeştikçe

örgüt kültürü güçlenmekte, alt kültürler birbirinden farklılaştıkça örgüt kültürü zayıflamaktadır.

Alt kültürlere ek olarak örgüt kültürünün oluşturan kimi kültürel varsayımın, işgörenlerin kendi mesleki altyapılarından kaynaklanan mesleki varsayımlar olduğu görülmektedir (Van Maanen ve Barley, 1984). Eski askerlerin, askeri hizmetlerinin ardından savunma sanayi şirketlerinde işe girdiklerinde -özellikle yönetim kademesinde- askerlik kültürünün varsayımlarını özellikle kurumsal manada örgüte yansıtmaları bu hususa örnek olarak verilebilir.

Netice itibariyle Schein'ın örgüt kültürünün seviyelerini ve birbirleri arasındaki etkileşimleri Şekil 3.1'de görüldüğü şekilde açıkladığı anlaşılmaktadır.



Şekil 3.1 Schein'ın Örgüt Kültürü Modeli (Schein, 1983a).

Schein'ın mevcut pek çok örgüt kültürü çalışmasına da kaynak teşkil eden bu modelinin, ardılları tarafından da benimsenmesinin yanında, örgütsel manada sembolik yaklaşımı göz ardı ettiği (Hatch, 1993), mevcut yapısındaki muğlaklık sebebiyle örgüt kültürünün sosyal yapıyı sürdüremeyeceği (Meyerson ve Martin, 1987) ve iddia edilenin aksine örgütlerin alt kültürlerini birleştirici bir nitelikte olmadığı yönünde eleştirilere (Riley, 1983: 414; Van Maanen ve Barley, 1985: 14) de maruz kaldığı görülmektedir. Ancak bu eleştiriler, Schein tarafından oluşturulan modelin spekülatifliğinin bir neticesi olarak modelin örgüt kültürü ile ilgilenen çoğu araştırmacının olumlu ya da olumsuz

ilgisini çektiğine işaret etmektedir. Mevzu bahis eleştirilerin, mevcut çalışmanın konusu alanına girmediği ve ayrı çalışma konuları olarak daha sonraki çalışmalarda ele alınabileceği değerlendirilmektedir.

3.2 Cameron ve Quinn'in Rekabet Eden Değerler Kültür Modeli

Örgüt kültürüne ilişkin bu noktaya kadar ifade edilen modellerin, genel hatlarıyla örgüt kültürünü yalnızca niteliksel olarak ele aldığı, örgüt kültürü ve örgüt performansı ilişkisini nitel yöntemlerle ortaya koymaya çalıştığı ve bir dönem bu ilişkinin nicel incelemelerinin göz ardı edildiği görülmektedir. Şöyle ki kültürün örgütsel davranışı şekillendirdiği düşünülen bir olgu olarak değerlendirilmeye başlandığı dönemde (Malinowski, 1961; Schein, 1978, 1983a, 1983b; Van Maanen ve Barley, 1984) ve sonrasında kültürün örgüt içinde nasıl oluştuğu, sürdürüldüğü ve yayıldığını açıklamaya çalışan dönemde (Martin, 1992; Erez ve Gati, 2004; Alvesson, 2009), örgüt kültürünün görgül olarak kullanılmasına yönelik yazında yeterince çalışmanın bulunmadığına da işaret edilmektedir (Hartnell, Ou ve Kinicki, 2011). Özellikle örgüt kültürünün örgütsel performans bağlamında önemli bir bileşen olduğu (Wilkins ve Ouchi, 1983; Denison ve Mishra, 1995) ve rekabetçi avantaj sağlayan bir kaynak olarak görüldüğüne dikkat çeken çalışmaların (Peters ve Waterman, 1983; Barney, 1986) varlığı da göz önüne alındığında, örgüt kültürüne yönelik görgül çalışmaların nitel yöntemler kadar ilgi çekmediği anlaşılmaktadır.

Sonrasında farklı çalışmalar ile bu görgül araştırma eksikliğine yönelik adımlar atılmış olsa da (Cooke ve Rousseau, 1988; Denison ve Mishra, 1995), ilk olarak Quinn ve Rohrbaugh'in (1983) ortaya koyduğu, sonrasında Cameron ve Ettington (1988) ile Cameron ve Quinn'in (2011) son halini verdiği Rekabet Eden Değerler Çerçevesi'nin (Competing Values Framework/CVF), örgüt kültürünün görgül olarak değerlendirmesine yönelik önem arz eden bir çalışma olarak öne çıktığı görülmektedir.

CVF'nin yazında yaygın olarak kullanılan bir örgüt kültürü sınıflandırması olmasının yanısıra (Ostroff, Kinicki ve Tamkins, 2003), doğrudan veya dolaylı olarak örgüt kültürüne yönelik ölçücülüğü ile de dünya çapında 10.000'den fazla örgütte (Cameron, Quinn, DeGraf ve Thakor, 2006) uygulandığı belirtilmektedir. Ayrıca, Cameron ve Ettington'ın (1988) CVF ölçümünün güvenilirliği ile içerik geçerliliğinin, çoklu özellik-çok yöntemli analizi (Quinn ve Spreitzer, 1991), çok boyutlu ölçeklendirme (Howard, 1998) ve yapısal

eşitlik modellemesi kullanan diğer çalışmalarla da görgül olarak desteklendiği ifade edilmektedir (Kalliath, Bluedorn ve Gillespie, 1999).

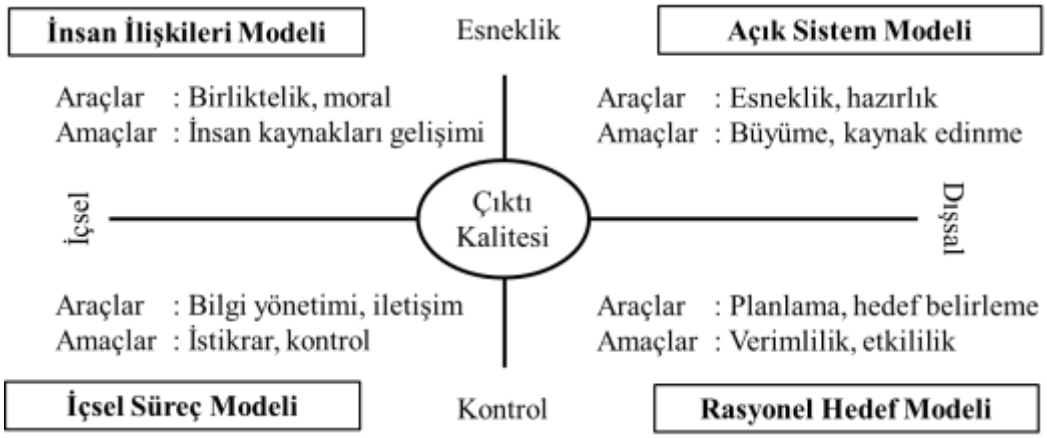
İlk olarak Quinn ve Rohrbaugh (1983), örgütsel etkililiğin görgül olarak değerlendirilmesine yönelik çalışmaları çerçevesinde CVF'nin öncülü olarak kabul edilebilecek "rekabet eden değerler yaklaşımı"nı ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşıma göre bireyler arası ilişkiler ve örgüt içi süreçler gibi insan merkezli içsel odak ile verimlilik ve büyüme gibi örgüt merkezli dışsal odak arasında bir ayrım sağlanmakta, bu içsel ve dışsal odaklardan kaynaklanan rakip değerler de zaman zaman dengelenmektedir. Rakip temel değerler bağlamında "bireylerin bir örgütün performansına dair neye değer verdiğini ortaya koyan" (Cameron ve Quinn, 2011: 39) ve CVF'nin özünü oluşturan rekabet eden değerler yaklaşımının odak, örgüt yapısı ve araçlar-amaçlar olmak üzere 3 alt boyutta incelendiği görülmektedir (Quinn ve Rohrbaugh, 1983).

Bu boyutlardan odak; örgüt içi yetenekler, örgütsel bütünleşme ve süreçlerin bütünlüğünün oluşturduğu (içsel) etkililik kriterlerini, örgütsel çevreye uyum ve/veya farklılaşmaya odaklanan (dışsal) etkililik kriterlerinden ayırmaktadır (Şekil 3.2, X ekseni). Esnekliğe ve takdir yetkisine odaklanan etkililik kriterlerinin, istikrar ve kontrolü vurgulayan etkililik kriterlerinden ayrımını ise örgüt yapısı boyutu sağlamaktadır (Şekil 3.2, Y ekseni) (Quinn ve Rohrbaugh, 1983: 367). Bireylerin örgütsel performansta neyi değerli addettiğini (Cameron ve Quinn, 2011: 39) ortaya koyan ve değer ve inançlardan kaynaklanan davranışları açıklayan (Hartnell ve diğ, 2011: 3) rekabet eden değerler yaklaşımının üçüncü ve son boyutu olan araçlar-amaçlar boyutunun ise ulaşılmak istenen örgütsel çıktılara yakınlık derecesini yansıttığı, amaçlara yönelik kaygı ile araçlara yönelik kaygı arasındaki karşıtlığı temsil ettiği ve bu ifadeden de anlaşılacağı üzere örgütsel etkililikte amaç-araç çatışması üzerine bina edildiği görülmektedir (Şekil 3.2, Derinlik) (Quinn ve Rohrbaugh, 1983: 367-368).

Özellikle üçüncü boyutun değer ve inançlardan kaynaklanan davranışları açıkladığı ve bu davranışların kültür türlerinin istenen etkililik kriterleri (amaçları) ile ilişkilendirilmesini sağlayan mekanizmalar (araçları) olduğu iddia edilmektedir (Hartnell ve diğ, 2011: 3). Bir başka ifade ile bir grubun/örgütün mensuplarına nasıl davranılacağını belirleyen sosyal normatif beklentilerine işaret eden değerleri ve inançlarının, devam eden süreçte işgörenlerin tutumlarını ve somut iş çıktılarını etkilediği ifade edilmektedir (Schein, 1983a, 1983b).

Georgopoulos ve Tannenbaum'un (1957: 4) ifade ettiği üzere tüm örgütlerin belirli hedeflere ulaşmaya çalıştıkları varsayımı ile örgütsel etkililik tanımlanırken, hedefler ve örgütlerin devamlılıkları ile bu hedeflerine ulaşmalarını sağlayan, zamanla işlevsel olarak özerkleşen hatta zamanla araçlıktan örgütsel hedeflere dönüşen araçlar göz ardı edilmemelidir. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin, yöneticiye geleceğe yönelik strateji oluşturmasında yol gösterebileceğini öne süren Quinn (1978: 397) de araçlar-amaçlar ilişkisinin önemine dikkat çekmiş ve bu ilişkinin dengelenmemesinin örgüt içi denge (equilibrium/stability) durumunu olumsuz etkileyebileceğinin altını çizmiştir. Mevcut ifadelerden de anlaşılacağı üzere örgütsel etkililik söz konusu olduğunda örgütsel araçlar ve amaçların birbirleriyle çatışmaları söz konusudur ve bu çatışma neden her kültür tipinin belirli bir stratejik itki ve benzersiz etkililik kriterleri ile ilişkili olduğunu açıklamaya çalışmaktadır (Quinn ve Rohrbaugh, 1983: 369) ki bu aynı zamanda CVF'nin de kuramsal altyapısını oluşturmaktadır.

Quinn ve Rohrbaugh (1983), rekabet eden değerler yaklaşımına ilişkin ortaya koydukları bu üç boyut ile örgütsel etkililiği bütünleşik bir kavramsal çerçeye oturtmuş ve bu üç boyutun birbirleriyle entegrasyonu neticesinde örgütsel etkililiğe ilişkin dört temel model tanımlamışlardır. Bu üç boyut ile örgütsel etkililik ilişkisine dair tanımlanan temel modellere ait grafik gösterim Şekil 3.2'de görülmektedir.



Şekil 3.2 Örgütsel Etkililiğin 3 Boyutu ve Bu Boyutların Oluşturduğu Dört Temel Model (Quinn ve Rohrbaugh, 1983: 369)

Bu temel modellerden ilki esneklik ve içsel odaklanmaya büyük önem veren, örgütsel araç olarak uyum ve morali, amaç olarak da insan kaynakları gelişimini benimseyen "insan ilişkileri" modelidir. İkinci model olan "açık sistem" modelinin, esnekliği ve dışsal odaklanmayı ön planda tuttuğu, örgütsel araç olarak esneklik ve hazırlığı, amaç olarak da büyüme, kaynak edinme ve dışsal destek sağlamayı benimsediği

görülmektedir. Üçüncü temel model, kontrol ve dışsal odaklanmaya önem veren, planlama ve hedef belirlemeyi araç olarak, etkililik ve verimliliği amaç olarak benimseyen "rasyonel hedef" modelidir. "İçsel süreç modeli" olarak betimlenen dördüncü ve son temel model ise kontrol ve içsel odaklanmaya eğilmektedir ve bilgi yönetimi ile iletişimi araç olarak, istikrar ve kontrolü de amaç olarak benimsemektedir.

Quinn ve Rohrbaugh'un ardından Cameron ve Ettington'ın (1988) rekabet eden değerler yaklaşımına örgüt kültürü temelli daha görgül bir bakış kazandırdığı görülmektedir. Özellikle kültürün etnografik araştırmaların merkezinde yer aldığına işaret eden Cameron ve Ettington'ın (1988: 2), bu çerçevede örgüt kültürüne yön verdiğini öne sürdükleri antropolojik ve sosyolojik çalışmaların, örgüt kültürünün değerlendirilmesinde de nitel ya da nicel tavrı nasıl şekillendirdiğine yaptıkları vurgu (1988: 4) dikkat çekicidir.

Antropolojik bakışın örgüt kültürünü; ya sosyal kontrolün tesis edilmesi için örgütsel davranışlarda kendini gösteren örgüte has uygulamaların, inanışların ve değerlerin örgüt içinde nasıl yerleşik hale geldiğini dışarıdan bir göz ile inceleyen "işlevsel" (Malinowski, 1961) ya da örgüt mensuplarının zihinlerinde yerleşmiş olan dil, semboller, törenler ve artifaktlar gibi göstergelerle, görünenden fazlasını içeriden bir göz ile açıklamaya çalışan "semiyotik" gelenekle izah etmeye çalıştığı (Geertz, 1973) bilinmektedir. Hem işlevsel ve hem de semiyotik gelenekte örgüt kültürünün bir tahmin, bir açıklama olgusu olarak kullanılması, dolayısıyla antropolojik bakış temelindeki bilimsel araştırmalarda örgüt kültürünün "bağımlı değişken" olarak ele alınması bu kapsamda değerlendirilmektedir. Cameron ve Ettington (1988) da antropolojik bakışın örgüt kültürünün bağımlı değişken olarak irdelemesini, antropolojik bakışın örgütü bir kültür olarak görmesine, bir diğer ifade ile "kültür örgüttür" önermesine bağlamaktadır. Örgüt yapılarına yönelik açık sistem örgütleri, makine örgütler ya da organize anarşik (adhokratik) örgütler gibi yapılan benzetimlerin, örgütsel davranışların ve bu davranışların örgüt içindeki müşterek paylaşılan anlamların açıklanmasındaki temel varsayımların günyüzüne çıkarılmasında kullanılması, örgütün başlıbaşına bir kültür olarak görüldüğünün de bir işareti olarak değerlendirilmektedir (Cameron ve Ettington, 1988; Cameron ve Quinn, 2011).

Sosyolojik bakışın antropolojik bakışın tam aksine örgüt kültürüne "bağımsız değişken" olarak yaklaşması ise sosyal hayatın örgütlerde ön plana çıkardığı belirtilen rasyonel olmayan bakış ile açıklanmaktadır ki bu açıklama kültür analiz edilirken sosyal faaliyetler ve davranışların ayrılmaz bir parçası olarak ele alınmasından kaynaklandığını

öne süren sosyolojik yaklaşım ile de uyumludur (Cameron ve Ettington, 1988: 5). Ayrıca sosyolojik bakışın kültürü davranışsal performansın bir öncülü olarak görmesinin (Kanter, 1968) de kültürün bağımsız değişken olarak kıymetlendirilmesinde önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Sosyolojik bakışın, antropolojik bakıştan farklı olarak örgüt kültürünü örgütsel performansın etkililiğinin açıklanmasında "örgütün sahip olduğu özellikler" olarak değerlendirmesi, örgüt kültürünün bu bakış dâhilinde bağımsız değişken olarak ele alınmasını açıklamaktadır (Cameron ve Ettington, 1988: 7). Örgüt kültürüne antropoloji ve sosyolojinin yaklaşımına ilişkin ana esaslar Tablo 3.1'de görülmektedir.

	Antropolojik Temel	**Sosyolojik Temel**
İşlevsel yaklaşımın varsayımı	Örgütler kültürdür.	Örgütlerin kültürleri vardır.
Odak noktası	Müşterek varsayımlar.	Müşterek davranışlar.
Gözlem	Öznel faktörler.	Nesnel faktörler.
Değişken	Bağımlı (kendi başına anlaşılır).	Bağımsız (kültür diğer değişkenleri yordar).
Göstergebilim yaklaşımının varsayımı	Kültür gerçekliktir.	Kültür gerçekliğe anlam kazandırır.
Odak noktası	Bireysel varsayımlar.	Bireysel biliş.
Gözlem	Katılımcı dâhiliyeti.	Katılımcı gözlemi.
Değişken	Bağımlı (kendi başına anlaşılır).	Bağımsız (kültür diğer değişkenleri yordar).

Tablo 3.1 Antropoloji ve Sosyolojinin Örgüt Kültürüne Yaklaşımları (Cameron ve Quinn, 2011: 168)

Cameron ve Ettington (1988) antropoloji ve sosyoloji temelli bağımlı-bağımsız değişken ayrımının örgüt kültürüne yönelik yöntemsel çalışmalarda da kendini gösterdiğini ifade etmekte, örgüt kültürü araştırmalarında araştırmacı/katılımcı gözlemleri ile sağlanan bütüncül çalışmalar, kültürü anlamaya/betimlemeye odaklanan ve davranışsal bir çıkarıma odaklanmayan metafor ya da dil odaklı çalışmalar ile anket metodolojisi/istatistiksel analize dayanan nicel çalışmalar olmak üzere 3 temel yaklaşımın öne çıktığını vurgulamakta ve bağımlı bağımsız değişken ayrımının da bu yaklaşımlar çerçevesinde şekillendiğini belirtmektedir. Şöyle ki bütüncül çalışmalarda örgüt kültürünün yöneticilerce manipüle edilebilir bir olgu olarak ele alınmasından dolayı (Schein, 1983b,) bağımsız bir değişken olarak görüldüğü; metaforik çalışmalarda ise örgüt kültürünün genel

bir toplumsal kültürden temellendiği (Hofstede, 1980), yöneticilerce manipüle edilemeyen tarihi kökenlere ve geçmiş olaylara dayandığı, bu çalışmalarda amacın örgüt kültürünü betimlemek/keşfetmek olduğu ve örgütsel etkililiği artırmak için örgüt kültürünü değiştirmek gibi bir amaç gütmediği için bağımlı değişken olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. İşte bu noktada örgüt kültürüne yönelik nicel çalışmaların, bu iki yöntemin ara noktasını oluşturduğu ve hem bağımlı hem de bağımsız değişken olarak kullanılabildiği görülmektedir. Yazında örgüt kültürünü tanımlamak ve boyutlarını ortaya koymak maksadıyla yapılmış bazı nicel çalışmalarda kültür kavramının bağımlı değişken (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991), örgüt kültürü ile bireyler ve diğer örgütsel çıktılar arasındaki ilişkilere odaklanan bazı nicel çalışmalarda ise bağımsız değişken (Denison ve Mishra, 1995) olarak irdelendiğine rastlanmaktadır.

Tüm bu ifade edilen hususlar ışığında örgüt kültürünün ister bağımlı ister bağımsız olarak incelensin, nicel olarak değerlendirilebilmesi maksadıyla Cameron ve Ettington (1988), Quinn ve Rohrbaugh'un (1983) rekabet eden değerler yaklaşımını çalışmalarına temel aldıkları dört boyutlu CVF'yi oluşturmuşlardır. Özellikle kültür odaklı çalışmalarda kültürel uyum ve kültürün gücünün tespit edilmesinin önemine vurgu yapan Cameron ve Ettington (1988), ortaya koydukları bu modelle kültüre ne "kültür örgüttür" gibi antropoloji penceresinden, ne de "kültür örgütün sahip olduğu bir olgudur" gibi sosyoloji penceresinden bakmadıklarını, niyetlerinin örgüt kültürüne ilişkin önermeleri doğrudan araştırmak olduğunu belirtmişlerdir. Mevcut hali ile bütüncül ve metaforik kültürel araştırmaların tam ortasında kendilerini konumlandıran araştırmacılar, bu bağlamda çalışmalarını hem bağımlı hem de bağımsız değişken olarak nitelemişlerdir (Cameron ve Ettington, 1988: 20).

Ancak Cameron ve Quinn (2011: 168) rekabet eden değerler yaklaşımının ardılı olan CVF'nin "işlevsel, sosyolojik geleneğin temsil ettiği kültür tanımını benimsediğini" vurgulamış; kültürün, örgütün diğer örgütsel olgulardan ayrı olarak ölçülebilen bir özelliği olarak ele alınabileceğini ve hangi örgütlerin bu bağlamda başarılı, hangilerinin başarısız olduğunu tahmin etmede faydalı olabileceğine işaret etmiştir. Bu önerme ile Cameron ve Quinn, kültürü bir örgütü yalnızca tanımlamak/sınıflandırmak için bürokrasi, organize anarşi veya ağ vb. bir metafor değil, örgütün kendisinin bir özelliği olduğunu öne sürmüştür. Dolayısıyla her ne kadar rekabet eden değerler yaklaşımı örgüt kültürü olgusuna ne antropolojik ne de sosyolojik bir odakla yaklaşmıyor olsa da, ardılı -ya da

tamamlayıcısı- CVF'nin örgüt kültürünü örgütün ölçülebilir bir özelliği olarak nitelediği ve sosyolojik gelenekle ele aldığı anlaşılmaktadır.

Örgüt kültürünün olduğu gibi kabul edilen ve paylaşılan varsayımlar etrafında şekillendiği, bu bilinçaltında yer alan ve istemsiz paylaşılan varsayımlar savının pek çok örgüt kültürü araştırmacısınca da benimsendiği malumdur (Van Maanen ve Barley, 1984; Schein, 1983a; Trice ve Beyer, 1984). Bireylerin örgütlerde olduğu gibi kabul edilen varsayımları yorumlamalarının, Jung'un (1971) "psikolojik temel tipler" gibi sınıflamalarla açıklanmaya çalışıldığı da görülmektedir. Bu tarz farklı sınıflandırmaların özellikle bireylerin örgütlere has varsayımlar, yorumlamalar ve değerlerin tanımlanması ve yönetilmesinde faydalı olduğu öne sürülmektedir (Cameron ve Ettington, 1988: 21). Cameron ve Quinn (2011: 20-21) kültürlerin bu varsayımlar, yorumlamalar ve değerleri temel aldığı noktasından hareketle, bu sınıflandırmaların örgütlerdeki kültür tiplerini tanımlamak için de kullanılabileceğini belirtmektedir. Mitroff'un (1983: 85) da ifade ettiği üzere bireyler birbirleri ile görünende anlaşmazlık içinde olsalar dahi, özlerinde sembolik seviyede şaşırtıcı bir anlaşma ve sadece şansla açıklanamayacak derin bir benzerlik bulundurmaktadırlar. Bu benzerliklerin büyük çoğunluğu bilinçaltı seviyede yer almakta, bireylerin bilinçaltlarında yer alan benzer görünen semboller ve varsayımlar ile anlayışlar da örgütlerde "müşterek bilinçaltı" şeklinde kültürleri olarak betimlemektedir (Jung, 1971).

Bu Jungvari çerçevenin temel olarak bireylerin bilgiyi toplayışına ve bu bilgiyi yorumlamasına odaklandığını öne süren Cameron ve Ettington (1988), bu yaklaşımın Myers-Briggs Kişilik Tipolojisinden (Myers, 1962) Quinn ve Rohrbaugh'un (1983) Rekabet Eden Değerler Yaklaşımına kadar örgütsel yazında pek çok farklı çalışmada kullanıldığının ve benimsendiğinin altını çizmektedir. Sonuç itibariyle Jungvari bakışla bireylerin davranışlarının altında yatan varsayımlar ve yorumlamaların kültürü oluşturduğunu öne süren Cameron ve Ettington (1988), CVF'yi oluştururken çalışmalarının odak noktasına Jung'un psikolojik temel tiplerini yerleştirmişlerdir. Bu psikolojik temel tiplerin oldukça karmaşık yapılar olmaları sebebiyle ifade edilmelerinin zorluğuna değinen Mitroff ve Killman (1975), kültürel boyutlar bağlamında bu tiplerin tek bir kelime ya da ifade ile aktarılamayacağını vurgulamaktadır. Bu yüzden Cameron ve Ettington (1988: 24), Örgütler İçin Kültürel Uyum Modeli'ni oluştururken x ve y eksenlerinde birbirlerinin diğer uçları olan farklı tanımlamaları kullanmışlar ve bu eksenler arası münasebetlerle kültürel tipleri tanımlamışlardır.

Bu eksenlerden x ekseninin üzerinde durduğu temel vurgunun içsel oryantasyon ve dışsal uyum olduğu anlaşılmaktadır. Bu eksene göre içsel oryantasyona odaklanan örgütler örgüt içi alışılagelmiş düzenin (içsel etkililik) sürdürülmesi, kısa dönemli planlamalar yapma ve düzeltici faaliyetlere eğilmeye; dışsal oryantasyona odaklanan örgütler ise örgüt çevrelerine uyum sağlama, uzun dönemli ve başarıya odaklı şekilde planlamalar yapmaya yönelik kültürleri benimsemektedir. Y ekseninde ise bir uçta esnek, bireysel ve ihtiyâri bir örgüt kültürü var iken, diğer uçta da istikrar, kontrol ve öngörülebilirliğin benimsendiği bir örgüt kültürünün varlığı görülmektedir. Bu eksenin ana odak noktası, örgütler arasındaki insan (yumuşak) ve kontrole (sert) ilişkin farkları tanımlamasıdır.

İşte bu 2 eksenin kesişmesi ile de ortaya çıkan 4 alan, farklı değerleri ve farklı varsayımları benimsemiş 4 farklı örgüt tipini ortaya koymaktadır. Klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar -ya da piyasa- olmak üzere ifade edilen bu örgüt kültürü tiplerinin, kültürel farklılıkları ile paralel olarak örgüt yapıları, liderlik tarzları, birleştirici unsurları ve önem verdikleri stratejik esaslarda da farklılaştıkları, bir diğer ifade ile kültürel farklılıklarını örgütsel unsurlarına da yansıttıkları görülmektedir. Bu eksenlerle tasnif edilmiş modellerden adhokrasi hariç diğer 3 modelin Ouchi (1980: 137) tarafından, adhokrasinin ise Mintzberg (1979: 15) tarafından daha önce örgüt yapıları şeklinde tanımlandığı malumdur. Ancak Cameron ve Ettington (1988) tarafından oluşturulan modelle bu dört tipteki örgüt yapısı kültürel bir çerçeve dâhilinde ele alınmış ve aralarında her birinin kendine has örgüt kültürü bağlamında bir ilişki kurulmuştur.

Bu modelde örgüt kültürü modelinin ilk tipi klan örgüt kültürü modelidir ki bu model Quinn ve Rohrbaugh'un (1983) örgütsel etkililiğe ilişkin oluşturduğu dört modelden biri olan insan ilişkileri modeli ile örtüşmektedir. Bu modele göre paylaşılan değerler ve hedefler, katılımcılık, kendine has olma ve aile hissiyatı bu örgüt kültürü modelinin öne çıkan özelliklerindendir. Esneklik ve içsellik eksenlerine yakın bölümde yer alan bu örgüt kültürü modelinde örgüt içi işlemler inanışlar ve ortak amaçlara uyumla kontrol edilmektedir. Liderliğin öğretici ve yardımcı tarzda, kültürel birleştiriciliğin sadakat ve gelenekle ön plana çıktığı ve insan kaynakları ile birlikte hareket etme hususlarının stratejik önem arz ettiği bu örgüt kültürü tipindeki örgütlerin iç işleyişlerine çok önem verdikleri ancak bireylere kendi başlarına üretebilme fırsatı verebilecek şekilde de esneklik sağladığı söylenebilir.

Örgütler için kültürel uyum modelinin ikinci tipi adhokrasidir. Klan örgüt kültürü ile aynı yatay eksende ancak dışsallık ekseni tarafında yani tam tersi tarafta yer alan adhokrasi örgüt kültürü, kontrol ekseninde ise esneklik tarafında yakın yer almaktadır. Girişimcilik ve yenilikçiliği teşvik eden bir liderlik tarzı olan ve Quinn ve Rohrbaugh'un (1983) açık sistem modeli ile ortak özelliklere sahip olan bu örgüt kültürü tipi, birleştirici unsur olarak da yenilikçiliği benimsemektedir. Örgüt içi işlemlerini esneklik, gelişme, büyüme ve yeniliğe olan bağlılık ile yöneten adhokrasi örgüt kültürüne sahip örgütler; stratejik hedef olarak da yeni kaynaklar edinmeyi ve büyümeyi benimsemekte, bunun için faaliyetlerinde de yaratıcılık ve dinamizmi desteklemektedirler.

Rekabetçiliği, hedefe ulaşma ile üretimi, çevresel etkileşimi ve müşteri uyumunu önceleyen pazar örgüt kültürü tipi, örgütler için kültürel uyum modelinin istikrar ve kontrol ekseni ile dışsal uyum ekseninin kesişiminde yer almaktadır. Quinn ve Rohrbaugh'un (1983) rasyonel örgüt modeli ile oldukça benzerlik gösteren bu örgüt kültürüne sahip örgütlerde, liderlerin işgörenleri zorlayan başarı odaklı liderler oldukları, birleştirici unsurun ise hedefin başarılması olduğu görülmektedir. Örgütün işlem yönetimi ise kâra dönüştürülebilir mübadeleler –ki çevre odaklı uyumun bir göstergesi olarak görülebilir– ve pazar odaklı mekanizmalarla sağlanmaktadır. Bu bağlamda rekabetçi faaliyetler ve mutlak başarının bu örgüt kültürü tipi için stratejik bir itki olması da doğal olarak değerlendirilmektedir.

Örgütler için kültürel uyum modelinin son tipi ise düzen, kurallar/düzenlemeler, açıkça tanımlanmış otorite, tektiplik ve etkililiği önceleyen hiyerarşi örgüt kültürüdür. Eksenlerin istikrar/kontrol ve içsellik uçlarında yer alan bu örgüt kültürü tipi, adından da anlaşılacağı üzere Weberyan bir bakışa sahiptir ve içsel süreçlerde odaklandığı istikrar ve devamlılık ile Quinn ve Rohrbaugh'un (1983) içsel süreç modeline benzemektedir. Liderin bir koordinatör ya da denetçi gibi bir tarza sahip olduğu bu örgütlerde, kurallar ve politikalara harfiyen uyulması ana birleştirici unsur olarak öne çıkmaktadır. Kalıcılık ve istikrar bu örgüt kültürü tipinde stratejik önemi haizdir (Cameron ve Ettington, 1988).

Bu noktada örgütün sadece tek bir örgüt kültürü etkisi altında olması beklenmemesi gerektiği, çoğu örgütün farklı örgüt kültürlerinden değişik özelliklere sahip olabileceği, ancak örgütün CVF ile ortaya konan baskın örgüt kültürlerinden birinin genel olarak etkisi altında olacağı vurgulanmaktadır (Cameron ve Ettington, 1988). Keza daha önce de belirtildiği üzere CVF oluşturulurken örgüt kültürünün örgüt ile uyumuna ve bu uyum

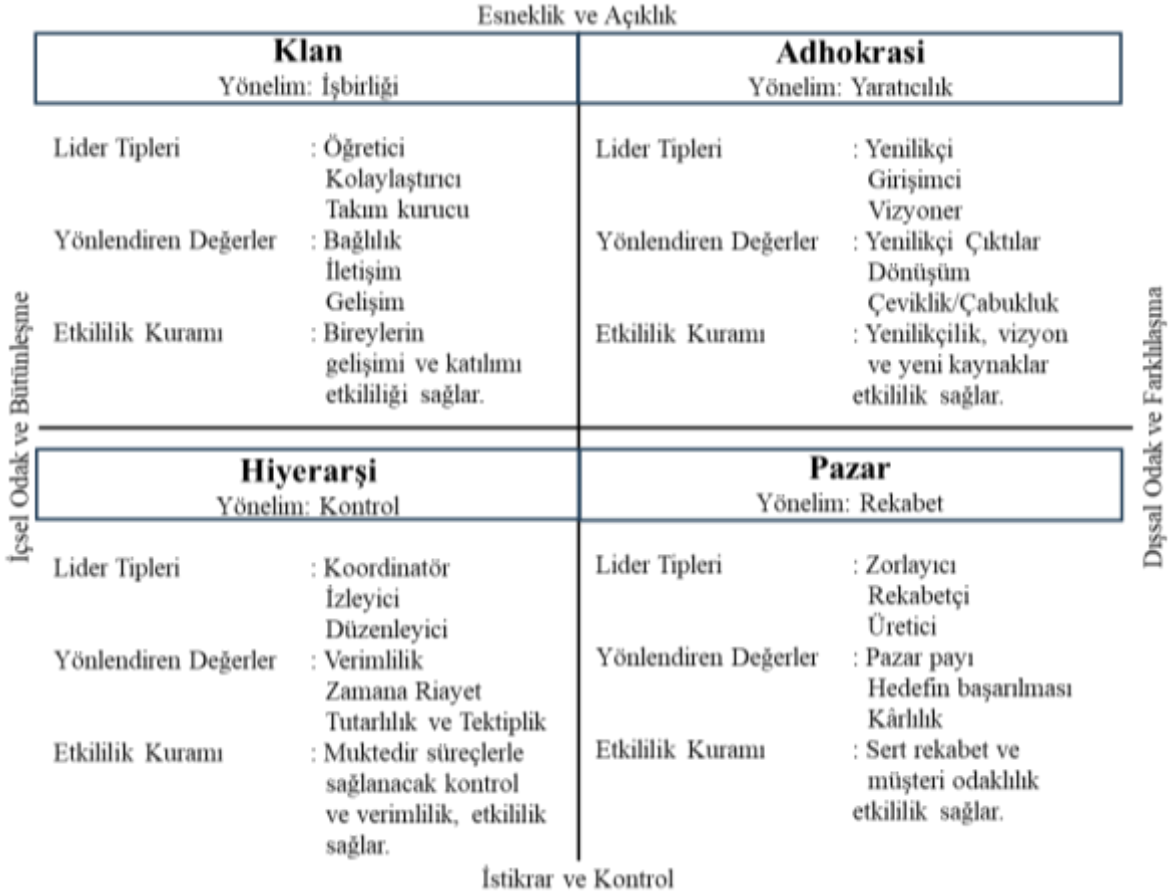
üzerinden (baskın) kültürün ne derece güçlü olduğuna odaklanıldığı malumdur. Cameron ve Ettington (1988: 26) ortaya koydukları örgüt kültürü tiplerinin kendine has liderlik stilleri, stratejik öncelikleri ve örgüt yapıları sayesinde, örgütün kültürü ile uyumunun ve kültürün gücünün ifade edilmesini, dolayısıyla baskın kültürün ne olduğunun ortaya konmasını sağlamıştır.

Kültürel uyum, örgütün bir bölümünde yansıtılan kültürün, örgütün başka bir bölümünde yansıtılan kültüre ne derecede benzer ve bu benzerliğin ne kadar tutarlı olduğunu ifade etmektedir (Cameron ve Quinn, 2011: 174). Bu noktada liderlik stilinin örgüt ile kültürel uyumu, örgüt kültürünün sahip olduğu değerleri örgütle en iyi şekilde paylaşarak ya da örgütü bu değerleri benimsemeye zorlayarak sağladığı belirtilmektedir (Mitroff ve Kilmann, 1975: 165-166). Bu itibarla koordine eden, düzenleyici ve idareci liderlerin en çok hiyerarşi örgüt kültürüne uygun olduğu, tam tersine girişimci, yenilikçi ve risk almaktan çekinmeyen liderlerin ise adhokrasi örgüt kültürüne uygun olduğu; benzer şekilde rekabeti önceleyen, üretim ve gelişmeye odaklanan liderlerin pazar örgüt kültürü ile, katılımcı bir yol göstericilik, yardımseverlik ve işgörenlerin dimağlarında bir baba figürü canlandıran liderlerin ise klan örgüt kültürüne uygun olduğu belirtilmektedir (Cameron ve Quinn, 2011). Bir diğer ifade ile örgüt ve örgüt kültürü uyumunun, liderlerin örgüt kültürü ile uyumu üzerinden açıklanabileceği anlaşılmaktadır (Cameron ve Ettington, 1988: 27; Cameron ve Quinn, 2011: 71; Schein, 1983b: 20-21).

Deal ve Kennedy'nin iş dünyasının süregelen başarısının arkasındaki itici güç olarak betimlediği örgüt kültürünün gücü (1982: 5) ise bir örgütte meydana gelen tüm faaliyetleri etkilemede kültürün gücünü veya üstünlüğünü ifade etmektedir (Cameron ve Quinn, 2011). Ancak yenilikçilik, risk odaklılık ya da kontrol odaklılık gibi kültürel değerler, örgüte yansıyan belirli bir kültürün etkisini göstermektedir. Cameron ve Ettington (1988: 385) bu durumu, "Örgütlerin etkililiği o kültürün uyumu veya gücünden ziyade mevcut kültürün türüyle daha yakından ilişkilidir" şeklinde açıklamaktadır. Bu itibarla her bir örgüt kültürü tipinin örgütsel etkililik bağlamında farklı göstergeleri olduğuna ve örgütler hakkındaki hüküm verilirken kullanılan farklı temel değerlere sahip olduklarına işaret eden Cameron ve Quinn (2011: 39) günümüzde kullanılan versiyonuyla CVF'ye son şeklini vermiş; bu dört örgüt kültürü tipinden klanı işbirliği kadranı, adhokrasiyi yaratıcılık kadranı, pazarı rekabet kadranı ve hiyerarşiyi de kontrol kadranı olarak adlandırmıştır.

Her bir kadran, o kadranda yer alan örgütlere has etkililik göstergeleri ile bireylerin örgütsel performansta nelere değer verdiğini gösterirken, kültürel olarak neyi iyi, doğru ve uygun olarak gördüklerini de ortaya koymaktadır. Her eksenin bir ucunda yer alan, birbirlerinin temel değerlerinin tam tersini savunan ve birbirleriyle rekabet halinde olan temel değerlerin, ortaya çıkan 4 kadranlı şekilde çaprazlama olarak birbirlerinin tam zıttı oldukları görülmektedir (Cameron ve Quinn, 2011: 40). Örneğin klan örgüt kültürü içsel ve birbirine bağlı bir odaklı bir kültüre işaret ederken, tam çaprazında yer alan pazar örgüt kültürü tipinin dışsal ve kontrol odaklı değerleri benimsediği görülmektedir. Benzer şekilde adhokrasi örgüt kültürünün dışsal ve birbirine bağlı temel değerlere sahip olduğu ancak tam çaprazında bu değerlerin tam zıttı içsel ve kontrol odaklı değerleri benimseyen hiyerarşi örgüt kültürünün olduğu göze çarpmaktadır.

Cameron ve Ettington'dan (1988) aldıkları bayrağı daha da ileri taşıyan Cameron ve Quinn, Şekil 3.3'de de görüleceği üzere rekabet eden değerler yaklaşımıyla CVF'yi liderlik ve örgütsel yeterlilik gibi kavramlar (TKY, İKY, kurumsal misyon ve vizyon vb.) ile örgüt kuramları ile de ilişkilendirmiştir.



Şekil 3.3 Liderlik, Etkililik ve Orgüt Kuramının Rakip Değerleri (Cameron ve Quinn, 2011: 53)

Liderlik ile CVF ilişkilisine ilişkin, başarılı liderlerin içinde bulundukları örgütün kültürüne ait değerleri benimsemiş olmaları başarılarının ardındaki sebep olarak görülmektedir. Şöyle ki hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu bir örgütte en etkili yöneticilerin, bu kültüre uygun olarak organize etme, kontrol etme, izleme, idare etme, koordine etme ve verimliliği sürdürme konusunda iyi liderler oldukları görülmektedir. Pazar kültürünün hâkim olduğu örgütlerde en etkili yöneticilerin ise sert, hedef odaklı, zorlayan ve emreden kişiler olma eğiliminde oldukları; başkalarını yönetme, sonuç üretme, müzakere etme ve motive etme konusunda da iyi oldukları anlaşılmaktadır. Keza örgüt kültürü klan kültürü olan örgütlerde en etkili liderlerin baba figürleri, takım kurucular, kolaylaştırıcılar, (maiyetlerini) yetiştiriciler, mentorlar ve destekçiler olması; adhokrasi kültürünün hâkim olduğu örgütlerde de etkili liderlerin girişimci, vizyoner, yenilikçi, yaratıcı, risk odaklı ve geleceğe odaklı olma eğiliminde olmaları, başarılı liderliğin rekabet eden değerlerle uyumlu olması gerektiğine, bu uyumun da bireysel ve örgütsel başarıyı beraberinde getirdiğine işaret etmektedir (Cameron ve Quinn, 2011: 53).

Örgütsel etkililik bağlamında da hâkim kültüre göre etkililik kriterlerinin farklılaştığına işaret eden Cameron ve Quinn (2011: 54), hiyerarşi kültüründe en çok değer verilen etkililik kriterlerinin verimlilik, zamana riayet, düzgün işleyiş ve öngörülebilirlikolduğunu vurgulamış, örgütsel başarıyı yönlendiren baskın örgüt kuramının, bu kültür bağlamında kontrolün verimliliği (israf ve aşırılığın ortadan kaldırılmasını) ve dolayısıyla etkinliği teşvik etmesi şeklinde ifade etmiştir. Özellikle devlet kurumları ya da üst düzeyde kontrol ihtiyacının hâsıl olduğu havayolları işletmeleri gibi örgütlerde, örgüt yapılarıyla da paralel olarak bu kültürün hâkim olması beklenmektedir.

Cameron ve Quinn pazar kültüründe en çok değer verilen etkililik kriterlerini hedef(ler)i başarmak, rekabet avantajını sağlamak, pazar payını artırmak ve yüksek finansal getiri elde etmek şeklinde ifade etmektedir (2011: 55). Rekabetin daha yüksek düzeyde üretkenlik ve dolayısıyla daha yüksek düzeyde etkililik için bir ivme yarattığı kuramsal altyapısından hareketle rekabeti bir örgüte has bir değer olarak benimseyen örgütlerin; işgörenleri aracılığıyla rekabet avantajı elde etme çabalarını genel süreçlerinin (ki bu noktada bu genel süreç kültür tarafından şekillendirilmektedir) kritik bir bileşeni haline getirdikleri görülmektedir (Pfeffer, 2005: 103-104). Dolayısıyla bu örgüt kültürü tipine hakim örgüt kuramının "rekabetin üretkenlik ve etkililik yaratır" olduğu anlaşılmaktadır (Porter ve Linde, 1995).

Öte yandan uyum, işgören moralinin üst düzeyde tutulması, insan kaynaklarının gelişimi ve ekip çalışması klan kültüründe en çok değer verilen etkililik kriterleri olarak göze çarpmaktadır. Bu kültür türüne hâkim olan örgütsel etkililik kuramlarının, çalışanların katılımının ve katılımının yetkilendirmeyi ve bağlılığını teşvik ettiği şeklinde ifade edilmektedir (Cameron ve Quinn, 2011: 55). Kendini adamış, memnun işgörenin etkililik ürettikleri ve böylece birinci sınıf sonuçlar ürettiklerine dair Disney gibi örnekler bu örgüt kültürü tipi ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Son kültür tipi olan adhokrasi kültürü ise dışsal odak, farklılaşma ve esnekliğin doğal bir neticesi olarak en çok yeni ürünlere, yaratıcı çözümlere, sıra dışı fikirlere ve baskın etkililik kriterleri ile yeni pazarlardaki büyümeye değer vermektedir. Bu kültürün arka planındaki örgüt kuramına göre yenilik ve yeni fikirler üretmek yeni pazarlar, yeni müşteriler ve yeni fırsatları yaratacaktır ki bu başarılı örgütsel çıktılar ekili performansın da temel göstergeleri olarak nitelendirilmiştir (Cameron ve Quinn, 2011: 55). Bu kültürün yansımaları özellikle Apple, IBM, Samsung, HP vb. örgütsel çevrelerinin teknolojik gelişmeye bağımlı olduğu şirketlerde görülmektedir.

Cameron ve Quinn (2011) örgütteki baskın kültür ile liderlik tarzları, yönetim rolleri, insan kaynakları yönetimi ve etkililik kriterleri arasındaki uyumun yüksek seviye örgütsel performansa bu kavramların arasındaki uyumsuzluk durumundan daha fazla katkı sağladığını belirtmektedir. Muhakkak ki bu uyumsuzluklar sistemdeki değişikliklere yönelik motivasyonun sağlanması bağlamında yarattığı rahatsızlıkla ve kısa bir süre için faydalı bir amaçla kullanılabilmektedir. Ancak CVF çoğu zaman bu farklı bileşenlerin örgütteki uyumu ve yüksek performans için bir önkoşul olarak ele alınmakta, kültürel değişimin örgütte tesis edilmesinin yanında örgütsel etkililiğin artırılması için de kullanılmaktadır.

Netice itibariyle CVF ile özellikle örgüt kültürü ve örgütsel etkililik bağlamında nicel bir ilişkinin varlığını ortaya koyan Cameron ve Ettington, bu sayede örgüt kuramına yönelik çalışmalara da katkı sağlamıştır.

4. KURUMSAL YÖNETİŞİM

4.1 Kurumsal Yönetişime Dair Genel Esaslar

Çoğu mal ve hizmetin birbirinden farklı yapılardaki örgütlerce sağlandığı ve bu örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmek adına rekabet içinde oldukları bilinmektedir (Fama, 1980). Günümüz örgütleri de rekabetçi konumlarını muhafaza edebilmek için farklı yönetsel uygulamalara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu rekabette örgütlerin hayatta kalabilmeleri için belirli bir maliyet ve zorlamayla ortaya konan vekâlet sözleşmeleri kaynaklı vekâlet sorunları ve bu sorunların kontrol altına alınması önemli bir husus olarak öne çıkmaktadır (Fama ve Jensen, 1983a).

Shleifer ve Vishny (1997: 36-37) örgütün sözleşmelerden kaynaklanan temel sorunu olarak gördükleri vekâlet sorununu, finans ve yönetimin ayrı oluşu olarak özetlemiştir. Sahiplik ve kontrolün ayrı oluşu olarak da ifade edilen vekâlet sorunu, bir girişimci ya da yöneticinin, yatırımcılardan sağladığı fonlarla üretime dönük ya da mevcut bir firmada hak sahibi olmasına yönelik faaliyetleri bağlamında, kaynağı sağlayanın kaynağın ne derece doğru kullanıldığına yönelik kaygılarına işaret etmektedir. Yatırımcılar, yatırımlarının karşılığını alabilmek için yöneticilerin sahip olduğu insan sermayesine; yöneticiler de üretime yönelik girişimlerini ya da belirli bir firma üzerinde hak sahibi olabilmek için yatırımcıların kaynaklarına ihtiyaç duymaktadırlar (Chhotray ve Stoker, 2009). Ancak yöneticinin verdiği taahhütleri yerine getirip getirmeyeceğinden emin olamayan yatırımcı, şayet taahhütler yerine getirilmezse batık bir yatırımla karşı karşıya kalacaktır. Bu noktada yöneticinin yatırımcıyı, sağladığı kaynağı boşa harcamayacağına ikma edebilmesi bağlamında vekâlet sorunu ortaya çıkmaktadır (Jensen ve Meckling, 1976). Bu soruna çözüm; aralarında düzenlenmiş bir sözleşme ile yöneticinin, yatırımcının sağladığı kaynakla ne yapacağını, elde edilen karın yatırımcı ve yönetici aralarında nasıl paylaştırılacağının açık ve net bir biçimde ortaya konması olarak belirtilmektedir (Schleifer ve Vishny, 1997). Ancak koşullar çoğu zaman doğru tanmlanamamakta ve tamamen öngörülemediği için sözleşmeler tam manasıyla verimli olamamaktadır (Grossman ve Hart, 1986).

Bilindiği gibi örgütlerin karar verme süreci, risk algısı ve kişisel menfaatler noktasında hissedarlardan farklılaşan profesyonel yöneticilerin sorumluluğundadır. Bu noktada ortaya çıkan sahiplik ve kontrol ayrımı, risk tahammülünün karar verme işlevinden

ayrışmasını sağlamakta ve vekâlet sorunu olarak adlandırılmaktadır. Yapılanma ve izleme maliyetleri, çıkarları çatışan makamlardaki vekillerin sözleşmelerinin maliyetleri ve bu maliyetlerin sağlaması gereken getiriyi karşılamamasından kaynaklanan ilave kayıplar da, bahsedilen vekâlet sorunları arasında yer almaktadır (Fama ve Jensen, 1983b). Bu sorun, vekillerdeki kontrol işlevinin, başlatma ve sürdürme inisiyatiflerini içeren "yönetim" ile onay ve izleme inisiyatiflerini kapsayan "kontrol" olarak ikiye ayrılması ile çözümlenmiştir (Fama, 1980: 290-295).

Örgütlerin bu ayrım için karar yönetimi ve karar kontrolünü farklı mekanizmalar kullanarak birbirinden ayırdığı görülmektedir. Bu mekanizmalar; örgütlerin karar verme yetki ilişkilerini ilk önce onay daha sonra izleme olacak şekilde alt kademelerden yukarı kademelere kaydıran "karar hiyerarşileri", örgütün en önemli kararları olarak anılan işe alım, işten çıkarma ve tepe seviye yöneticilerinin ödemelerinin izleme ve onay faaliyetlerini yerine getiren "yönetim kurulları" ve karar verme makamları arasında karşılıklı izlemeyi teşvik eden "özendirici yapılar" şeklinde vücut bulmuştur (Fama ve Jensen, 1983a: 311).

Yönetişim kavramının temeline de işaret eden bu mekanizmalara, birbirlerinden farklı, küçük ölçekli ve genellikle kapalı yapılardaki girişimci firmalardan ziyade; bu tarz uygulamalar sebebiyle yönetsel yöntemleri de birbirine benzeşen, büyük ölçekli ve açık yapıdaki örgütlerde rastlanmaktadır (Roberts, McNulty ve Stiles, 2005). Zira küçük ölçekli firmalarda profesyonel yöneticilerin olmaması ya da istihdam edilmiş profesyonel yöneticiler olsa da büyük ölçekli firmalardaki kadar geniş kapsamlı koordinasyon ve karar verme süreçlerinin bulunmaması, sahiplerin aynı zamanda yöneticilik de yapmaları, sahiplik ve kontrol ayrımı noktasında ortaya çıkan vekâlet sorununun da olmayacağı anlamına gelmektedir. Bu bağlamda her ne kadar ifade edildiği gibi asil vekil ayrımını sağlayan mekanizmalar geliştirilmiş olsa da, yönetme gücünün yöneticilere sağladığı imtiyazların kötüye kullanıldığı ya da yöneticilerin farklı risk durumlarını kendi menfaatleri doğrultusunda manipüle ettiği yönetsel örneklerin yaşandığı bilinmektedir (Shapiro, 2005: 277-278). Özellikle 1990'ların sonlarına doğru yaşanan Enron ve Worldcom skandalları gibi örneklere bir cevap olarak yönetişim pratikleri yönetsel uygulamalardaki yerini almıştır. Bu çerçevede yönetişim uygulamalarının, özellikle örgüt içi politika üreticileri olan kurucuların, yönetim kurullarının ve o örgütlere yatırım yapan kurumsal yatırımcıların ilk öncelikleri arasında yer aldığı görülmektedir (Enrione, Mazza ve Zerboni, 2006). Bir örgütün yönetim kurulu yapısı ve bu yapı dâhilindeki gerek örgütsel

hareket tarzları, gerekse bireysel davranışlar göz önüne alınarak oluşturulduğu iddia edilen yönetişim uygulamaları, yazılı olarak ortaya konan ve farklı yöntemlerle üst yönetime dikte ettirilen bir takım en iyi uygulamalar bütünü şeklinde tanımlanmaktadır (Aguilera ve Cuervo-Cazurra, 2004: 417). Yönetişim uygulamalarının ortaya çıkışı ile tüm dünyada toplam kalite yönetimi, paydaş değeri ve iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması gibi birçok küresel fikrin yayılım şeklinin yeniden şekillendiği görülmektedir (Daily, Datton ve Canella, 2003).

Yazında, kurumsal yönetişimi temel alan araştırmaların, yönetişim kurumlarının yapılarındaki farklılıklar ile bu kurumların kimlerin menfaatlerini koruduğu veya artırdığı çerçevesinde şekillendiği ifade edilmektedir (Chhotray ve Stoker, 2009). Bu bağlamda ilgili yazının, sadece tanımlayıcı ve açıklayıcı kuramlar ortaya koymaktan ziyade, etkin kurumsal yönetişim yapılarının oluşturulması ve uygulamaya geçirilmesi noktasında normatif bir rol oynadığı görülmektedir. Schleifer ve Vishny'nin (1997) kurumsal yönetişimin uygulama bağlamında oldukça önem arz ettiğine yönelik önermeleri, kavramın sadece kuramsal boyutta kalmadığına işaret etmektedir. Bu noktada kuram ve pratiğin birbirine bağlanması hususu kurumsal yönetişime ilişkin en kritik husus olarak göze çarpmaktadır. Kurumsal yönetişimi, sahiplik ve kontrol ayrımından kaynaklanan hissedarların haklarını yöneticilerin şahsi arzularından korumaya yönelik genel pratikler bütünü olarak gören çalışmalar olsa da (Daily ve diğ., 2003), kurumsal yönetişimin, paydaşların rolü ve toplumsal refaha olan etkisi ile giderek daha fazla ilgilendiği görülmektedir. Bu noktada OECD (1999) kurumsal yönetişime iki rol biçmektedir. Bu rollerin ilki, örgüt stratejileri oluşturulurken hissedarlar, yöneticiler, işgörenler, finansörler, müşteriler ve diğer paydaşların birbirleri ile etkileşim halinde olmaları şeklinde ifade edilmiştir. Diğeri ise iyi yönetişim sistemlerinin kurulması ve geliştirilmesi için temel teşkil eden toplum politikası ile yeterli seviyedeki düzenleyici çevreyi ilişkilendirmek şeklinde belirtilmiştir. Bir diğer ifade ile kurumsal yönetişim, şirketlerin mikro ekonomik etkinliklerinin geliştirilmesi bağlamında sermaye piyasası ve kaynak dağıtımını etkileyebilecek en kritik bileşen olarak görülmektedir (Chhotray ve Stoker, 2009). Benzer bir yaklaşımla Daily ve arkadaşları (2003) da kurumsal yönetişimi, örgütsel kaynakların geniş çapta nasıl kullanılacağına yönelik ortaya konan kararlılık ve örgütteki pek çok aktörün aralarındaki çatışmaların çözüm yöntemi şeklinde görmüştür.

Çıkış noktasını vekâlet yetkisinin kötüye kullanımı, etik zafiyet, yanlış ve yanıltıcı bilgi paylaşımı gibi kötücül yönetim pratiklerinin oluşturduğu yönetişim, bu uygulamalara

karşı bir tedbirler bütünü olarak örgütteki hissedarlar, kurumsal yatırımcılar veya önemli kurumsal yönetişim aktörleri tarafından ortaya konmakta ve bizzat yatırımcıların kendileri, danışmanlar ve uygulayıcılar tarafından ortaklaşa olarak kaleme alınmaktadır (Frink ve Klimoski, 2004; Huse, 2005; Roberts ve diğ., 2005; Enrione ve diğ., 2006; Merchant ve Otley, 2007). Temelleri Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) tarafından yayımlanan "Yönetişim İlkeleri" ile atılan yönetişim kavramı, o zamandan beri gerek OECD ülkelerinde gerekse OECD üyesi olmayan ülkelerde kurumsal yönetimde geniş çapta benimsenen bir kıyas ölçütü halini almıştır (OECD, 1999). Zira bu kurumsal yönetim kıyaslamaları sayesinde örgütlerin yönetişim uygulamalarını ne derece iyi uyguladıkları tespit edilebilir bir hale gelmiş ve örgütlerin yatırım yapılabilirliklerinin sınıflandırılabilirmesi mümkün kılınmıştır.

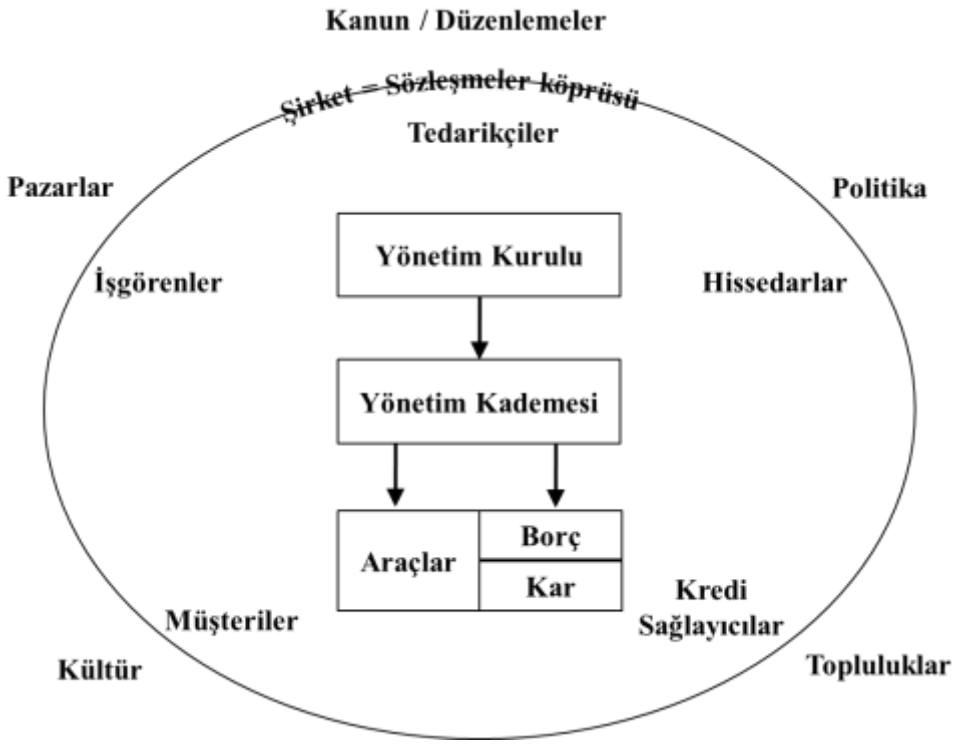
Bu süreçte özellikle 1980'lerin sonuna doğru hantal ve kontrol edilmesi zor holding yapılarının çekirdek yetenek odaklı farklılaşmış (diversified) stratejik iş birimlerine (SBU) dönüşmesi, hissedar değeri yaklaşımını desteklemiş ve kurumsal performansın odak noktasını faaliyet kârından, hisse değerlerinin üç aylık kâr beklentilerini karşılama derecesine dönüştürmüştür (Govindarajan ve Gupta, 1985; Enrione ve diğ., 2006). Ancak bu durum 1990'ların başında çoğunlukla küçük yatırımcıların mağdur edildiği büyük çaplı finansal skandallara sebebiyet vermiştir. Ortaya çıkan bu kötüye kullanıma cevaben de piyasa düzenleyiciler –özellikle devletler– giderek sosyal bir talep halini alan kurumsal seviyede şirketlerin hesap verebilmeleri olgusunu, kurumsal yönetişim pratiklerini dikte ederek belirli temellere oturtmuşlardır. Bu sayede mevcut yönetim kontrol uygulamalarının, yönetişim pratiklerinin hayata geçirilmesi ile kurumsal niteliklerini kaybederek terk edildikleri Cadbury Raporu (1992) (A.Cadbury'nin kurumsal yönetişimin finansal esaslarına dair çalışması) gibi kaynaklardan anlaşılmaktadır. Sonrasında da Dünya Bankasının Gelişim Göstergeleri (2004) ile Avrupa Yönetişim Enstitüsü'nün (2005) verileri incelendiğinde (akt. Enrione, Mazza ve Zerboni, 2006), 1978-2004 yılları arasında yönetişim ilkelerine yönelik uygulamaların giderek arttığı, 2004 yılı şubat ayı itibariyle dünya genelinde en az 78 ülkenin en az bir ilke ile katkı verdiği (Aguilera ve Cuervo-Cazurra, 2004), Dünya Bankasının 2022 yılı raporuna göre de en az 100 ülkenin yönetişim uygulamalarını kurumsal olarak benimsediği görülmektedir. Bu noktada geçen yıllar için kurumsal yönetime dair kimi uygulamaların kurumsal niteliklerini kaybederek, yerlerini kurumsallaşan yönetişim pratiklerine bıraktığı iddiası yanlış olmayacaktır.

Enrione ve arkadaşları (2006) kanun yapıcılar, rol modeller, pazar oluşturucular ve yönetişim aktörleri tarafından geliştirildiğini öne sürdükleri yönetişim uygulamalarının; değiştirdiği kurallar, ortaya koyduğu zihni modeller ve yönetsel aktörler arasında yaygınlaşmış pratikleri ile dışsal bir meşruiyet ve uygunluk yarattığını öne sürmektedir. Öyle ki kanun yapıcıların yönetişim uygulamalarını kanunlara ithal etmesi ile bu kanunlara uyumun meşruiyet sağladığı, finansal ve üretim kaynaklarını sağlayanlardan oluşan pazar oluşturucuların da bu meşruiyeti destekler nitelikte, yönetişim pratiklerini uygulayan örgütlerle işbirliği yapmaya yöneldikleri belirtilmektedir (Enrione ve diğ., 2006: 968). Ayrıca rol modeller, yönetimde söz hakları olmamasına rağmen, yönetim kurulu üyelerini oluşturdukları gayri resmi normlar ve zihni modeller ile etkilemekte, yönetişim aktörleri olarak yönetimde doğrudan söz sahibi olan denetleyici, büyük hissedarlar, CEO'lar ve tepe yöneticileri de bu normları kendi normları gibi yönetim kurullarına empoze etmeye çalışmaktadır (Huse, 2005; Enrione ve diğ., 2006). Netice itibariyle kanun yapıcılar, pazar oluşturucular ve rol modellerin yönetişim pratikleri bağlamında doğrudan dışsal destek kaynakları olduğu, yönetişim aktörlerinin ise diğerlerinin etkileri altında kalacakları değerlendirilmektedir.

Yönetişim kavramına ilişkin tanımların, araştırmacıların temel yaklaşımlarına göre değişiklik gösterdiği anlaşılmaktadır. Örneğin Zingales (1998) yönetişim sistemlerini şirketlerce oluşturulmuş faaliyet sonrası henüz edinilmemiş kazançların paylaşımına yönelik kısıtlamalar bütünü olarak tanımlarken, Shleifer ve Vishny (1997) kurumsal yönetişim kavramını, finansörlerin işletmelere yaptıkları yatırımın karşılığını almak için kendilerini garantiye almalarının farklı yöntemleri olarak betimlemiştir. Gillan ve Starks (1998) ise daha geniş bir çerçeve ile kurumsal yönetişimi örgütün faaliyetlerinin kontrol edilebilmesi için oluşturulmuş kanunlar, kurallar ve diğer faktörler şeklinde ele almıştır. Her ne kadar kurumsal yönetişim kavramını açıklamaya çalışırken -tanımlardan da anlaşılacağı üzere- farklı bakış açıları benimsenmiş olsa da, kurumsal yönetişim kavramının örgüte göre içsel ve dışsal yönetişim olarak iki grup halinde incelendiği görülmektedir (Walsh ve Seward, 1990; Daily ve diğ., 2003; Roberts ve diğ., 2005; Gillan, 2006). İçsel yönetişim boyutunda yönetim kademesini gözlemleyen ve tavsiyelerde bulunan yönetim kurulu ile hangi yatırım araçlarına yatırım yapılacağına ve bu yatırımların nasıl finanse edileceğine karar veren yönetim kademesi (Jensen, 1993); dışsal boyutunda ise firmanın sermaye artırım ihtiyacından kaynaklanan paydaşlar/hissedarlar (stakeholders/shareholders) yer almaktadır. Özellikle piyasaya arz edilmiş bir şirkette

yatırımı yapan ve yönetenlerin farklı olmasından dolayı, bu iki boyut arasında bir ayrımın söz konusu olduğu vurgulanmaktadır (Gillan, 2006).

Shleifer ve Vishny'nin (1997) de ifade ettiği üzere yatırımcılar, yatırımlarının geri dönüşünü garanti altına alabilmek maksadıyla kurumsal yönetişim pratiklerini kullanmaktadırlar. Kurumsal yönetişim olgusunun sadece yönetim kurulundan ibaret olmadığı, içsel yönetişim unsurlarının yanında hissedarların, kredi sağlayıcılarının, müşterilerin, işgörenlerin ve tedarikçilerin de bu süreçte yer aldığı görülmektedir. Bu noktada sürece dâhil olan bileşenleri ile birlikte şirketin; faaliyet gösterdiği politik çevre, içinde yer aldığı topluluklar, kültür, pazarlar ve faaliyetlerini düzenlendiği kanuni çevre ile bağlantıyı sağladığına, yönetişim çerçevesinde şirketin bir "sözleşmeler köprüsü - nexus of contracts" (Jensen ve Meckling, 1976) olduğuna işaret edilmektedir (Gillan, 2006). İfade edilen bu hususlar dâhilinde Gillan (2006: 383), yönetişimin içsel unsurlarını (1) yönetim kurulu, (2) yönetsel itkiler, (3) sermaya yapısı, (4) kanuni ve ticari koşullar ve (5) içsel kontrol sistemleri olarak 5 ana başlık altında bir araya getirmiştir. Dışsal unsurları da (1) kanun ve düzenlemeler, (2) sermaye piyasaları ve işgücü piyasaları gibi pazarlardan oluşan birinci tip pazarlar, (3) birinci tip pazarlara ilişkin bilgi sağlayan aktörlerin pazarına işaret eden ikinci tip pazarlar, (4) muhasebe, yasal destek vb. dışsal destek hizmetleri sağlayan üçüncü tip pazarlar ile (5) davalar ve medya gibi özel dış denetim kaynakları olmak üzere 5 ana başlık altında toplamıştır Gillan (2006: 384-385). Muhakkak ki şirketler sadece yönetim kurulları, yöneticiler, hissedarlar ve borç sahiplerinden oluşmamakta; işgörenler, tedarikçiler ve müşteriler de dâhil olmak üzere kurumsal yapıdaki diğer aktörler ile bir kurumsal yönetişim sistemi içinde yer almaktadır. Gillan'ın (2006), Jensen ve Meckling'in (1976) sözleşmeler köprüsü tanımı üzerine oluşturduğu Şekil 4.1'de de görülen kurumsal yönetişim modelinde, kurumsal yönetişim sürecine dâhil olan tüm aktörler daha net bir şekilde görülmektedir.



Şekil 4.1 Kurumsal Yönetişim Modeli (Gillan, 2006: 383).

Kurumsal yönetişimin birçok örgütsel uygulamayı şekillendirebilmesinde, kavrama farklı disiplinlerden yapılan katkıların rolü olduğu düşünülmektedir. Bu durumu Chhotray ve Stoker (2009), kurumsal yönetişim uygulamalarının ancak "çoklu kuramsal" bir mercek altında, farklı disiplinlerden bakış açıları ile en doğru şekilde anlaşılabileceği biçiminde ifade etmiştir. Çıkış noktasında özellikle ekonomi, siyaset ve yönetim bilimlerinin yer aldığı ifade edilen (Stoker, 1998; Peters, 2001) yönetişim kavramının; hissedar kuramı (Lazonick ve O'Sullivan, 2000), paydaş kuramı (Clarke, 1998), kaynak bağımlılık kuramı (Hillman, Canella ve Paetzold, 2000), işlem maliyet kuramı (Williamson, 1988; Masten, 1993), politik kuram (Stoker, 1998; Rhodes, 2007; Chhotray ve Stoker, 2009), vekâlet kuramı (Jensen ve Meckling, 1976; Fama ve Jensen, 1983a, 1983b) ve vekilharç kuramı (Davis, Schoorman ve Donaldson, 1997) gibi farklı kuramlardan etkilendiği anlaşılmaktadır. Her ne kadar vekâlet kuramının kurumsal yönetişim olgusunu en çok etkileyen kuram olduğuna işaret edilse de (Jensen ve Meckling, 1976; Gillan, 2006; Abdullah ve Valentine, 2009), diğer kuramların da kavram üzerindeki etkisinin yadsınamayacağına işaret eden çalışmalara da rastlanmaktadır (Donaldson ve Davis, 1991).

Bu kuramlardan hissedar önceliği olarak da bilinen hissedar kuramı bir şirketin birincil sorumluluğunun hissedar değerini maksimize etmek olduğunu öne sürmekte

(Friedman, 1970; Lazonick ve O'Sullivan, 2000) ve yönetimin birincil sorumluluğunun şirketin kârlılığını ve hissedarların yatırımlarının karşılığını almasını sağlamak olduğuna işaret etmektedir (Jensen, 1986). Hissedar kuramı, yönetim kurulunun birincil karar alma organı olarak rolünü vurgulamakta ve mülkiyet ile yönetimin ayrılmasını savunmaktadır. Bu kapsamda Jensen (1986), yöneticiler ve hissedarların çıkar ve motivasyon kaynaklarının firmanın optimal büyüklüğü ve hissedarlara yapılacak nakit ödemeleri gibi konularda çatıştığını, bu çatışmaların özellikle büyük serbest nakit akışlarına sahip firmalarda daha şiddetli olduğunu, buna sebep olarak da naktin karlı yatırım fırsatlarına kıyasla daha fazla tercih edildiğini vurgulamaktadır.

Paydaş kuramı ise bir şirket yönetiminin kararlar alırken hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve toplum dâhil olmak üzere tüm paydaşların çıkarlarını dikkate alması gerektiğini öne sürmektedir (Freeman, 1984). Bu kurama göre hissedar değerinin azami seviyeye ulaştırılmasından ziyade, örgütün eylemlerinin tüm paydaşları üzerindeki uzun vadeli etkisinin gözetildiği ifade edilmektedir (Donaldson ve Preston, 1995). Paydaş kuramı, şirketin uzun vadeli sürdürülebilirliğini ve kurumsal eylemlerin tüm paydaşlar üzerindeki etkilerini dikkate almanın önemine işaret etmektedir ve örgütleri, girişimciler ve onların çoklu paydaşları arasındaki çok taraflı düzenlemeler/anlaşmalar olarak tanımlamaktadır (Freeman ve Evan, 1990). Şirket ve içsel paydaşları (işgörenler, yöneticiler, sahipler) arasındaki ilişkiler resmi ve gayri resmi kurallarla tarihi süreç içinde geliştirilmiştir ve bu kurumsal yapıdaki oluşum, şirket için hem bir stratejik imkân hem de kısıtlama yaratmaktadır. Şöyle ki paydaşlardan finansal kaynak temin eden yöneticiler, yaratıcı amaçlarının ve stratejik niyetlerinin gerçekleştirilmesi için işgörenlere tabiidirler. Benzer şekilde dışsal paydaşlar (müşteriler, tedarikçiler ve rakipler) da aynı derecede önem arz etmektedir ve aynı şekilde iş kollarının saygı duymak zorunda olduğu resmi ve gayri resmi kurallarla sınırlanmışlardır (Blair, 1995; Clarke, 2007). Blair'e (1995) göre şirketi sadece hissedarlara ait bir fonksiyonel bileşenler bütünü olarak görmek yerine, bu fonksiyonel bütünün işleyişine katkıda bulunan bütün tarafların arasındaki ilişkilerin yönetilmesinin kurumsal yönetişimle sağlandığı "kurumsal bir yapı" olarak görmek daha doğru olacaktır. Bu bakışla şirket sadece hissedarlar değil, tüm uzun dönemli çabalarıyla şirkete değer katan işgörenler ile tedarikçiler, müşteriler ve diğer tüm özelleştirilmiş yatırımları kapsamaktadır. Bu bağlamda yönetimin işinin, hissedarların karını azami seviyeye ulaştırmak değil, şirketi azami toplam refah seviyesine ulaştırmak olarak

tanımlanabilir. Dolayısıyla paydaş kuramına göre yönetim kademesi kurumsal kararların tüm paydaşlara olan etkisini de dikkate almak mecburiyetindedir.

Bir şirketin yönlendirildiği ve kontrol edildiği kurallar, uygulamalar ve süreçler sistemi olarak ifade edilen kurumsal yönetişim; hissedarlar, yönetim kademesi, müşteriler, tedarikçiler, finansörler, hükümet ve toplum gibi birçok farklı paydaşın çıkarlarının doğru şekilde korunması dengelenmesi ile ilgili bir olgu olarak ön plana çıkmaktadır (Gillan, 2006). Bu kapsamda örgütlerin işlevlerini yerine getirmek ve hedeflerine ulaşmak için dış kaynaklara nasıl bağlı olduklarını açıklayan kaynak bağımlılık kuramına göre, örgütler hayatta kalmak ve gelişmek için sürekli olarak çevrelerinden kuruluşun işgörebilmesi için gerekli olan finansal sermaye, hammadde, emek ve bilgi gibi kaynaklar sağlamak durumundadırlar (Pfeffer ve Salancik, 1978). Bu noktada kaynak bağımlılık kuramı ile kurumsal yönetişim arasında, kaynakların elde edilmesi ve yönetilmesi bakımından bir ilişkinin varlığına işaret edilmektedir (Greenwood ve Hinnings, 1996). Greenwood ve Hinnings (1996) bu ilişkiyi tanımlarken örgütlerin hedeflerine ulaşmak ve faaliyetlerinde başarılı olmak için kaynaklarını etkin bir şekilde elde etmesi ve yönetmesinin önemini vurgulamış, kaynakların nasıl tahsis edileceğine, kaynakların verimli bir şekilde nasıl kullanılacağına ve kaynakların kuruluşun paydaşlarının çıkarlarıyla tutarlı bir şekilde kullanılmasının nasıl sağlanacağına ilişkin kararların alınmasında kurumsal yönetişimin önemine dikkat çekmiştir. Hillman ve arkadaşları (2000) ise ortaya koydukları yönetim kurulu kompozisyonunun örgütün kaynak bağımlılığı üzerindeki rolüyle ilgili çalışmalarında; yöneticilerin bireysel uzmanlıkları ve nitelikleri sayesinde örgütün dış çevresiyle de bağlantılar sağlayabildiklerini, belirli bir ortamda hangi tür kaynakların ve bağlantıların en belirgin olduğu göz önünde bulundurulmak suretiyle örgütün kaynak bağımlılığının yönetilebilmesinde hangi tür yöneticilerin daha etkili olacağının daha iyi belirlenebileceğini, dolayısıyla bu çerçevede uygulanacak etkin kurumsal yönetişim ile kaynak bağlımlılığının daha etkin yönetilebileceğini öne sürmüşlerdir. Kaynak bağımlılık kuramı, örgütlerin işlevlerini yerine getirmeleri bağlamında ihtiyaç duydukları kaynakları elde etmek için dış çevreleriyle nasıl etkileşime girdiklerini ve bu etkileşimlerin örgütün yönetişim uygulamaları özelinde nasıl etkilendiğini ya da yönetişim uygulamalarını nasıl etkileyebileceğini açıklamaya çalışmaktadır.

Kurumsal yönetişimin etkilendiği bir diğer kuram ise işlem maliyet kuramıdır ki kurumsal yönetişim kavramına vekâlet kuramının ardından en çok katkı veren kuramın işlem maliyet kuramı olduğu belirtilmektedir (Masten, 1993; Clarke, 2007). İç işlemlerin

maliyetinin, dış işlemlerin maliyetlerinden daha düşük olduğunda örgütlerin piyasa yerine örgüt içi işlemleri tercih edeceğini öne süren işlem maliyet kuramında (Williamson, 1985); işlemler bağlamında örgüt içi mi yoksa pazar işlemlerinin mi tercih edileceği kararı hiyerarşi veya sözleşmeler gibi iç yönetişim yapılarından ziyade, piyasa aracılığıyla faaliyetlerin koordinasyonu ve izlenmesinin göreli maliyetlerine dayanmaktadır (Coase, 1937). İşlem maliyeti kuramı bağlamında kurumsal yönetişim, örgütlerin ekonomik faaliyetlerini yönetme ve koordine etme biçiminlerini ifade etmektedir. Masten (1993) işlem maliyet kuramını, kurumsal yönetişim düzenlemelerinin yararlarını analiz etmenin sistematik bir yolu olarak görmüş ve bu yararları işlemlerin niteliklerini çevreleyen ortamla da ilişkilendiren bir dizi test edilebilir önerme sunduğunu vurgulamıştır. Williamson (1988) iki ana başlık altında tasnif ettiği işlem maliyeti kuramının bir başlığının esas olarak örgüt içi işlem maliyetlerine ilişkin ölçüm meseleleriyle ilgilenirken, diğerinin sözleşmelere dayalı ilişkilerin yönetişimine odaklandığından bahsetmektedir. Bu önermesini bir adım ileri götüren Williamson (1988), kurumsal yönetişim kavramına en çok katkının vekâlet kuramı ile birlikte işlem maliyet kuramınca verildiğini iddia etmektedir. Şöyle ki işlem maliyet kuramının cevap aradığı temel sorun olan dikey bütünleşme (Coase, 1937) ile vekâlet kuramının cevap aradığı temel sorun olan sahiplik ve kontrolün ayrılmasının (Berle ve Means, 1932) kesişim kümesinde, inceleme alanları itibariyle ekonomik ve yasal temeller üzerine inşa edilen kurumlarca yürütülen bir mekanizmalar bütünü olarak (Shleifer ve Vishny, 1997) kurumsal yönetişimin yer aldığı belirtilmektedir (Williamson, 1988). Esasen işlem maliyeti kuramının, stratejiye alternatif olabilecek yönetişim düzenlemeleri arasından seçim yapabilmek için bir dizi normatif kural sunduğu görülmektedir (Masten, 1993). Yönetişime ilişkin seçimlerin firma performansının önemli bir belirleyicisi olduğuna işaret eden işlem maliyeti kuramı, ilişkilerin mübadelelerinin yönetişim ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. Bu ilişki mübadelelerinin yönetişim yapılarınca doğru idare edilmesi durumunda, işlem maliyetlerinin oluşturması muhtemel tehlikeleri azaltacağı ve uyumu kolaylaştıracağı da işlem maliyet kuramı ve yönetişim ilişkisi bağlamında belirtilmektedir (Williamson, 1988).

Ekonomik ve siyasi temeller üzerine inşa edilen kurumlarca yürütülen kurumsal yönetişim mekanizmalarının, siyasi süreçlerle değişebilir nitelikte olduğu ifade edilmektedir (Schleifer ve Vishny, 1997). Bu bağlamda politik kuramın, kurumsal yönetişime örgütsel pencereden ziyade daha geniş devlet odaklı bir çerçeveden baktığı söylenebilir (Stoker, 1998). Birçok yaklaşımda olduğu gibi politik kuram dâhilinde de

yönetişim kavramının, araştırmacıların bakış açılarına göre değiştiği görülmektedir. Örneğin Anglo-Amerikan politik kuramda "devlet idaresi - government" terimi, devletin resmi kurumlarına ve onların meşru zorlayıcı güç tekellerine atıfta bulunmak için kullanılmaktadır (Stoker, 1998). Özellikle toplulukçu karar verme sürecinin ön plana çıktığı görülen kurumsal yönetişime yönelik politik yaklaşımda, karar verici yöneticilerden ziyade kurullardan söz edilmektedir. Politik yaklaşımla kurumsal yönetişimde, hiç kimse tek başına karar alamadığı gibi tek başına sorumlu da değildir (Chhotray ve Stoker, 2009). İfade edilen bu hususları destekler nitelikte, toplulukçu yönetimin esas olduğu farklı katmanlar için ve farklı karar verme süreçlerinin bulunduğu bir süreç olan kurumsal yönetişim (Rhodes, 2007), devlet idaresini; karar verme yeteneği ve bunları uygulama kapasitesi ile kamu düzenini korumak ve toplulukçu eylemleri sağlamak/kolaylaştırmak maksadıyla, ulus devlet düzeyinde işleyen resmi ve kurumsal süreçler bütünü olarak tanımlamaktadır (Stoker, 1998). Chhotray ve Stoker (2009) kurumsal yönetişimin politik temeline atıf yaptıkları kapsamlı çalışmalarında, kurumsal yönetişimin özünde her ne kadar ekonomik kuramlar yer alsa da, kurumsal yönetişimin ana disiplininin siyasal bilimler olduğuna ve bu çerçevede şekillendiğine işaret etmişlerdir.

Daha önceki bölümlerde de ifade edildiği üzere 2000'li yılların başında etkinliğini artırdığı görülen yönetişim kavramının, dayandığı temel yaklaşımın vekâlet kuramı olduğu anlaşılmaktadır (Williamson, 1988; Gillan, 2006; Chhotray ve Stoker, 2009). Şirket sahipliği ve örgütsel kontrol kavramlarının birbirlerinden ayrı işlevleri olduğunun öne sürülmesi ile başlayan bu süreçte (Berle ve Means, 1932) yönetişim uygulamalarının odağını, farklılaşan örgütlerin nasıl yönetileceği şekillendirmiştir (Fama, 1980; Fama ve Jensen, 1983a). Bu yaklaşım ışığında vekalet kuramının, yönetim kurullarına işaret eden içsel ve kurumsal kontrol piyasasına işaret eden dışsal olmak üzere iki genel kontrol mekanizmasından yararlanarak modern örgütün yönetimine rasyonel bir çerçeve çizdiği vurgulanmaktadır (Walsh ve Seward, 1990; Roberts ve diğ., 2005). Vekâlet kuramı ile karar verme sorumluluğunun hissedarlar tarafından örgütün profesyonel yöneticilerine devredildiğine, ancak bu yetki devri ile ortaya çıkacak potansiyel vekâlet maliyetlerinin de yetkili ancak icracı olmayan-bağımsız kurullar tarafından azaltıldığına vurgu yapılmaktadır (Roberts ve diğ., 2005). İfadeden de anlaşılacağı üzere vekâlet kuramının yönetim kurullarına ve icracı olmayan yöneticilere dair yönetişim sürecinde önemli bir etkisi olmuştur. Şöyle ki bu sayede örgütsel etkililik kavramı, yönetim kurulunun yönetimden bağımsız olmasının bir işlevi şeklinde kabul edilmiş, güvene dayalı yönetsel ilişkiler resmi

olarak azaltılmış ve icracı olmayan yöneticilerin bağımsız kontrolcü rolü vurgulanmıştır (Fama ve Jensen, 1983). Vekâlet kuramının etkisinde yönetişim uygulamalarının odak noktasını profesyonel yöneticilerin icracı olmayan kurullarca kontrol edilmesi yaklaşımının oluşturduğu anlaşılmaktadır. Bu kontrol olgusunun ise profesyonel yöneticilerin yönetim kurullarına sorumlulukları gereği, hem örgütsel manadaki uygulamaları için şeffaf, hem de bireysel uygulamaları için hesap verebilecek durumda olmaları gerektiği sonucunu meydana getirmektedir. Ancak vekâlet kuramının dayandığı sahiplik ve kontrol ayrışması ile yöneticilerin takip edilmeleri bağlamında oluşan eksiklik, piyasaya arz edilmiş şirketlerdeki yöneticilerin, sahiplerin çıkarlarını göz ardı ederek tamamen kendi amaç ve çıkarlarının peşine düşmeleri tehlikesini de beraberinde getirmektedir (Hart, 1995). Bu duruma örnek olarak yöneticilerin; kendilerine aşırı ödeme yapabilecekleri, şirketi kar ettirmeyecek ancak kendilerine güç sağlayacak yatırımlara yönlendirebilecekleri, kurumsal uygulamaları aşındırarak şirketi kendilerine bağımlı hale getirebilecekleri verilebilir. Bu noktada yöneticilerin iyi niyetli ancak azami değere ulaşamayan yatırımlar yapabilecekleri ya da kendilerini şirketi yönetebilecek en iyi seçenek olarak görmeleri/lanse etmeleri de vekâlet sorunu dâhilinde ele alınmaktadır (Hart, 1995). Kurumsal yönetişime dair ekonomik temelli yaklaşıma göre buradaki esas sorunun, sahiplerin azami getiriyi elde edebilmek için yatırıma yönlendirdikleri sermayelerini nasıl kontrol edecekleri ile ilgili olduğuna dikkat çekilmiştir (Clarke, 2007).

Kurumsal yönetişim kavramına şekil veren vekâlet kuramının aksine vekilharç kuramı, yöneticilere başarı odaklılık, yardımseverlik ve anlamlı işlere yönelim gibi daha insani özellikleri ile odaklanmakta ve daha geniş bir pencereden bakmaktadır. Clarke'a (2007) göre bu durum, vekâlet kuramının ekonomi temelli, vekilharç kuramının ise örgütsel çalışmalar temelli olmasında kaynaklanmaktadır. Vekilharç kuramına göre örgütte yöneticiler ve sahipler arasında içsel bir çıkar çatışması yoktur ve en verimli kurumsal yönetişim pratikleri ile bu iki seviye arasındaki koordinasyon en iyi şekilde sağlanmaktadır. Bu yaklaşıma göre yöneticiler vekâlet kuramının öne sürdüğü gibi fırsatçı davranmamakta, iyi birer "vekilharç" gibi örgüte sahip çıkmakta ve örgüt sahibinin çıkarları için azami gayret göstermektedir (Davis ve diğerleri, 1997).

İfade edildiği üzere örgütsel işlevselliği güçlendirebilecek pek çok mekanizma ve yapının temelini oluşturan kurumsal yönetişimi etkileyen farklı kuramların yanında, bu kuramların ortaklaşa bir şekilde, tekli etkilerinden daha farklı bir bağlamda çok boyutlu bir mercekle de kurumsal yönetişimi etkilediği görülmektedir (Stiles ve Taylor, 2001).

Örneğin politik örgütlerde "goal conflict" olarak ifade edilen "hedef çatışmaları", siyaset biliminin güç mekanizması olan pazarlık, müzakere ve koalisyonlar aracılığıyla çözülürken; vekâlet kuramında bunlar, ekonominin fiyat mekanizması olan teşviklerin aynı düzlemde buluşturulması yoluyla çözülmektedir (Eisenhardt, 1989). Ancak kurumsal yönetişimde bu gibi çatışmaların hem politik hem de ekonomik ortak bir mercek altında değerlendirildiği görülmektedir. Benzer şekilde en merkezi içsel yönetişim mekanizması olarak yönetim kurullarının kontrol ve izlenmesinin kavramsallaştırılmasında vekalet kuramı tek başına yeterli iken; yöneticilerin kaynakları, hizmetleri ve stratejik rollerinin açıklanmasında farklı kavramsal yaklaşımlara ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (Daily ve diğ., 2003). Clarke'a (2007) göre de farklı kuramsal bakış açılarını benimsemek ve sentezlemek, kurumsal yönetişimin mekanizmaları ve süreçleri hakkında daha bütüncül bir anlayış sağlanmasına katkı vermektedir. Bu husus, Stiles ve Taylor'ın (2002) yönetim kurulu uygulamaları üzerine yaptıkları çalışmalarında, yönetim kurulunun bütçe ve planları izlemesi ile vekâlet kuramına, performans ve hedeflere yönelik yönlendiriciliği ile de işlem maliyet kuramına ilişkin kuramsal varsayımları yansıttığı şeklinde ifade edilmektedir. Paralel olarak yönetim kurullarının, örgütleri, işlevselliğini kaybetmiş uygulamalardan vazgeçirmesi ya da örgütün odağını değiştirecek yeni fırsatlar tespit etmesi, hem işlem maliyet kuramının hem de vekilharç kuramının varsayımlarına işaret etmektedir (Clarke, 2007).

4.2 Yükseköğretimde Kurumsal Yönetişim

Bilindiği üzere kurumsal yönetişim, örgüt yapılarına ve karar verme, hesap verme, kontrol ve tepe yönetimlerin davranış süreçlerine odaklanmaktadır (Aguilera ve Cuervo-Cazurra, 2004). Kurumsal yönetişim; otorite sahiplerinin, hesap verecek makamlardakilerin, vekilharçların, liderlerin, örgütü yönlendirenlerin denetlenmeleri ve kontrol edilmeleri ile şirket hedeflerine ulaşmak için kullanılan kaynakların kullanımına yönelik etkinliğin ve hesap verebilirliğin sağlanması için tesis edilen bir kurallar ve ilişkiler sistemi ya da yapısı olarak betimlenmektedir (Armstrong ve Unger, 2009: 47). Bu noktadan hareketle özellikle yükseköğretim kurumlarına akademik özgürlük tanıyan modern toplumların üniversitelerinde de kurumsal yönetişime doğru bir eğilim olduğu görülmektedir. Şöyle ki devlet-toplum-üniversite bağının tesis edilmesinin iş dünyasına olumlu yansıyacağının farkına varan ve üniversitelere kaynak sağlamak haricinde hiçbir şekilde ne yönetsel ne de akademik olarak müdahale etmeyen ülkelerde, sağlanan

kaynaklara yönelik üniversitelere yönelik daha ciddi hesap verebilirlik beklentilerinin ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (De Silva ve Armstrong, 2012; Ramirez ve Tejada, 2018; Andradez, Martinez-Martinez ve Jorge, 2020).

Toplumun üniversitelerden, yönetim organlarının eylemleriyle ilgili olarak daha fazla ekonomik uygulanabilirlik ve hesap verebilirlik, daha fazla şeffaflık ve rekabet gücü, gelişmiş verimlilik ve etkililik sağlamalarına yönelik giderek daha fazla talepte bulunmasıyla birlikte üniversite yönetimlerinde daha fazla şeffaflık ile daha verimlilik ve performans sağlayabilmek adına kurumsal yönetişimin benimsendiği örgüt yapılarına doğru bir kayma olduğu belirtilmektedir (Ramirez ve Tejada, 2018: 37). Bu yapılara geçiş sürecini yönetirken üniversitelerin stratejik plan ve iyi kurumsal yönetişimin kurallarına, üniversite özyönetimine dair bilgilere, finansal bilgilere, şeffaflık ve liderlik bilgilerine ve örgüt yapısı ile örgüte dair bilgilere odaklanması gerektiğini öne süren Ramirez ve Tejada (2018), kurumsal yönetişimi benimseyen üniversitelerin bu sayede şeffaf ve hesap verebilir kurumlara dönüşebileceklerini vurgulamıştır. Bir başka ifade ile daha "işvari" bir yapıya evrilmiş olan üniversitelere kaynak sağlayan yapıların (devlet, şirket vs.) talep ettikleri şeffaflık, açıklık ve hesap verebilirlik beklentilerinin, hem yönetsel hem de finansal olarak, en iyi kurumsal uygulamalar bütünü şeklinde tanımlanan (Aguilera ve Cuervo-Cazurra, 2004) kurumsal yönetişim uygulamaları ile karşılanabileceğine işaret edilmektedir (De Silva ve Armstrong, 2012).

Örneğin Avrupa Birliği tarafından sunulan üniversite yönetişimine yönelik yeni yaklaşımlar, performansı ve rekabet gücünü artırabilecek bir bilgi toplumu oluşturmak ve ulusal engelleri ortadan kaldırarak üniversitelerin uluslararası manada bağımsız ve sorumlu olmasını sağlayarak, işgücü için kapasiteleri ve yetkinliklerini birleştirmeyi, finansman eksikliklerinin azaltılmasını ve eğitim ile araştırmaların etkinliklerini artırmayı amaçlamaktadır (Avrupa Komisyonu Raporu, 2006). Uygulama bağlamında ise özellikle Birleşik Krallık (Nolan ve Dearing Raporları) ve Avusturalya'da (Avusturalya Ulusal Denetleme Bürosu Raporu-Australian National Audit Office Report/ANAO) üniversitelere yönelik devlet eliyle denetim mekanizmaları geliştirildiği, söz konusu ülkelerdeki üniversitelerin tesis edilen bu kurumsal yönetişim denetçi mekanizmalarına yıllık raporlar verdiği hususu dikkat çekicidir.

Üniversitelerin benimsedikleri kurumsal yönetişim modellerinde şirket benzeri bir yapılanmaya rastlanmaktadır. Özellikli Avusturalya gibi bu yaklaşımı benimsemiş

ülkelerde seçilmiş rektör yardımcısına ilave olarak CEO'luk makamının da verilmesi, yönetim kurullarının tıpkı birer şirket gibi 10-15 kişilik nispeten daha küçük tutulmaya başlanması ve üniversitelerin daha "işvari" olmaya başlamaları bu hususa örnek olarak gösterilmektedir (De Silva ve Armstrong, 2012). Ancak bu yaklaşımın arka planında Avusturalya'nın Ulusal Yönetişim Protokollerinde de yer alan, kurumsal yönetişimin yükseköğretim kurumları için en iyi şekilde uygulanmasına ilişkin yönergeler önemli bir yer tutmaktadır (TEQSA, 2019). Armstrong'a (2004) göre bu yönergeler, yönetişim kuralları ve standartlarının açıklandığı, üniversitelerde yönetişime dair "en iyi uygulamaları" yansıtmaktadır. Söz konusu yönergeler ile üniversitelerin yönetsel sorumluluk, genellikle devlet tarafından oluşturulan bir mevzuat ile oluşturulacak bir konsey veya senato gibi bir yönetim organına verilmekte, bu da yönetim organının üniversite üzerinde genel kontrol ve yönetime sahip olmasını sağlamaktadır. Şirketvari bir bakışla değerlendirildiğinde rektör yönetim kurulu başkanına, rektör yardımcısı da CEO'ya eşdeğer kabul edilmektedir. Görülmektedir ki söz konusu uygulamalarla üniversitelere akademik özgürlük ve idari özerklik sunulurken, yönetim organı olarak oluşturulacak bir konseyin, üniversitelerin kurumsal yönetişimi ve kurumsal performansı için birincil sorumluluğu üstlenmesi şart koşulmuş, en nihayetinde de yükseköğretim kurumlarının uluslararası standartlarda daha rekabetçi hale getirilmeleri amaçlanmıştır.

Benzer bir biçimde Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nca (United Nations Development Program-UNDP) çok yönlü gelişim sistemlerinde -ki bu noktada gelişim sistemlerinin en üst noktası olarak yükseköğretimi adlandırmak yanlış olmayacaktır- iyi kurumsal yönetişimin teşvik edilmesinin, ancak bir kurama dayanan ve kültürel olarak birleştiren sürdürülebilir bireysel gelişim ve iyi yönetişim uygulamaları gibi anlayışlarla sağlanabileceğine işaret edilmektedir (UNDP, 1997). Bu bağlamda UNDP tarafından kurumsal yönetişime ilişkin ortaya konan şeffaflık, katılım ve hesap verebilirlik şeklinde ifade edilen üç prensibin (UNDP, 1997), yükseköğretim kurumlarının kurumsal yönetişim değerlendirilmesinde de kullanıldığı çalışmalara rastlanmaktadır (Abdeldayem ve Aldulaimi, 2018). Kurumsal yönetişimin yükseköğretim kurumlarında yönetsel ve işlevsel olarak iki boyutu olduğu ve doğru uygulanması durumunda kurumsal yönetişimin her iki boyutu da olumlu etkileyeceği ifade edilmektedir (Abdeldayem ve Aldulaimi, 2018). Özellikle devletler eliyle mecburi tutulan kanuni değişikliklerin, yükseköğretim kurumlarının yönetsel anlayışlarında farklılıklar yarattığı vurgulanmakta (Shattock, 2013), bu sürecin 1980'lerin ortalarından itibaren ABD ve Avrupa toplumlarında devlet-toplum-

yükseköğretim kurumları bağının yeniden tesis edilmesi çabası ile başladığının altı çizilmektedir (Dobbins ve Knill, 2009).

İlgili yazın incelendiğinde, üniversitelere yönelik farklı yönetsel modellerin öne sürüldüğü görülmektedir. Her ne kadar bazı toplumlarda üniversitelerin merkantilist bir saikle birer "etki merkezi" gibi hareket ettikleri ve siyasi irade paralelinde toplumu etki altında tutmak için kullanıldıkları ifade edilse de, genel olarak yükseköğretim kurumlarının devletçi model, serbest model ve pazar odaklı model olmak üzere şekillendiği görülmektedir (Dobbins ve diğ., 2011). Yükseköğretimin, devletin ulaşmayı hedeflediği eğitim stratejisinin bir parçası olarak, bir bakanlık ya da bir kurul idaresinde sağlandığı devlet modelinde -ideal olarak Trakman'ın (2008) üniversitelere ilişkin ortaya koyduğu kurumsal otonomiye saygılı ve akademik özgürlüğün tesis edildiği bir ortamda- üniversitelerden açık ve hesap verebilir bir şekilde kendilerine sağlanan kaynakların nerelerde kullanıldığını gerekli yasal çerçeveler dâhilinde açıklayabilmeleri istenmektedir (Abdeldayem ve Aldulami, 2018). Serbest modelde devlet modelinin aksine üniversiteler bir ara birim ile koordine edilmemekte, devletin herhangi bir stratejisine göre bölüm açıp kapatmamakta, bu bağlamda üniversiteler akademik hedefleri ile insan kaynakları ihtiyaçlarını kendileri belirlemektedir (Olsen, 2007). İş insanı yaklaşımından ilham alan ve akademik olarak bağımsız hareket edemeyen pazar odaklı modelde ise üniversiteler, pazar ve para kazandıracağını öngördükleri kaynaklar için diğer üniversitelerle rekabet halindedirler. "Girişimcilik okulu" olarak da adlandırıldığı ifade edilen bu modelin, kurumsal yönetişim bağlamında özel sektörün icra temelli finansal değerlendirme kriterlerini kullandığı görülmektedir (Abdeldayem ve Aldulaimi, 2018).

Minksova ve Pabian (2011) da yükseköğretimin örgütlenmesi ve yönetilmesi ilişkin farklı modellerin varlığına dikkat çekmiş; üniversitelerde akademik heyetin yönetsel hususları idare ettiği akademik oligarşik model, ulusal politikaların şekillendirdiği ve atanan yöneticilerle idarenin sağlandığı devletvari bürokrasi modeli, tüm üniversite paydaşlarının demokratik şekilde temsil edildiği bir yönetim kurulu tarafından idare edilen temsili demokratik model ve pazar erişebilirliği mantığı ile kurumsal yönetişim esaslarına göre idare edilen girişimci modeli olmak üzere dört ana modelin üniversitelerdeki yönetsel hususları şekillendirdiğini vurgulamıştır.

Üniversitelerin yönetsel ve finansal süreçlerini kurumsal yönetişimle şekillendirmeleri bağlamında bürokratik, akademik, paydaş ve girişimci model olmak

üzere 4 temel model üzerine yapılandığını iddia eden Brunner (2011) ise günümüzde üniversitelerin bu modellerden paydaş modeline doğru evrildiğini öne sürmüştür. Bu model ile yöneticilerin otoriteleri güçlendirilirken, dışsal aktörlerin bu yönetsel süreçlere dâhiliyetleri artırılmakta ve icracı makamlar profesyonelleştirilerek kişiye bağlı yapılar terk edilmektedir. Dünya Bankası'nın üniversitelerde kurumsal yönetişime dair küresel trendler hakkında Fielden'a (2008: 43) hazırlattığı rapora göre bu model ile üniversitelerde özyönetimi artırmaya yönelik yasal güvence sağlanmakta, finansal faaliyetleri kontrol edilirken fonksiyonel faaliyetler izlenmekte, yeni hesap verebilirlik yöntemleri geliştirilirken öğretim kalitesi artırılmakta, ilgili bakana karşı yönetim kurulları doğrudan sorumlu tutulmakta, ünivesitelerde rektör, yönetim kurulu başkanı ve yönetim kurulu seçim esasları yasal düzenlemelerle belirlenmekte -standardize edilmekte- ve üniversitelerin yönetsel rekabete ilişkin beklentileri yönetim kurulu ve rektör tarafından belirlenmektedir.

Fielden (2008) yükseköğretimde uygulanabilecek kurumsal yönetişime dair devlet kontrollü, yarı özyönetime dayanan, yarı bağımsız ve tam bağımsız olmak üzere 4 model öne sürmüştür. Bu modellerden devlet kontrollü modelde yükseköğretim kurumları ilgili bakanlığa bağlı bir kurum ya da aynı işlevi gören bakanlıktan bağımsız bir kurum tarafından yönetilmektedir. Yarı özyönetime dayanan modelde de devletçe oluşturulan benzer yönetsel ara kurumlar mevcuttur ancak kanuni düzenlemelerle yönetsel boyutların bazıları üniversitelere devredilmiştir. Yarı bağımsız modelde bir vakıf ya da kar amacı gütmeyen örgüt üniversiteyi ilgili bakanlığın koyduğu kurallar dâhilinde yönetmektedir. Tam bağımsız modelde ise devlet, üniversitelerin yönetim kurullarındaki temsilcileri hariç üniversitelerle ilgili hiçbir sürece dâhil olmamakta; üniversiteler akademik, finansal ve yönetsel olarak tam bağımsız hareket etmektedir (Fielden, 2008: 9). Bu noktada kurumsal yönetişimin en iyi uygulandığı modelin Avusturalya örneğinden de görülebileceği üzere tam bağımsız model olduğu görülmektedir.

Üniversitelerin yönetim kurulu temelli kurumsal yönetişim esasları ile yönetilmelerine ilişkin Trakman (2008) da fakülte modeli, kurumsal yönetişim modeli, mütevelli yönetimi modeli, paydaş modeli ve karma model olmak üzere beş farklı modelin benimsenebileceğine işaret etmiştir. Bu modellerden ilki, üniversite senatosunun geniş yetkilerle donatıldığı veya fakültelerin yönetim kurulunda temsil edildiği ya da her ikisinin de birlikte uygulandığı, prensip olarak kurumsal yönetişim esaslarının akademik personelce uygulandığı fakülte modelidir. Arka planında akademik hedefleri en iyi

akademik personelin anlayacağı düşüncesine dayanan bu modele ilişkin getirilen eleştirilerin de bu kapsamda olması oldukça ironiktir. Zira akademik işleyişe ya da beklentilere hâkim olmanın, yönetsel ve kurumsal yönetişime dair (finansal, insan kaynakları vb.) hususlara da hâkim olmak manasına gelmeyeceğini öne süren bazı araştırmacılar modeli bu çerçevede eleştirmektedir (Lewis, 2000).

Daha önce de kısmen değinilen ve Avusturalya üniversitelerinde örnekleri görülen kurumsal yönetişim modeli, Trakman'ın öne sürdüğü ikinci modeldir. Bu modele göre ise üniversiteler birer iş modeli şeklinde teşkilatlandırılmış, finansal ve yönetsel hususlar tamamen verimlilik odaklı saikler güdülerek profesyonellere teslim edilmiştir. Kurumsal yönetişimin üniversite yönetimlerine ithal edildiği bu modelde, akademik personel sadece öğretime, araştırmalara ve kamuya hizmete odaklanmalı, üniversitenin kurumsal yönetişim sürecine sadece temsilci seviyesinde dâhil olmalıdır. Temelinde tıpkı şirketlere yönelik kurumsal yönetişim uygulamalarında olduğu gibi kaynakların etkin kullanımı ve maliyetlerin azaltılması olan bu modele yönelik getirilen en önemli eleştiri, bu modelle üniversitelerin belirli bir grubun malı haline getirildiği (commodification), bu kaygıyla da kurumsal verimlilik uğruna akademik ayırt edicilikten vazgeçildiğidir (Bok, 2003; Geiger, 2004). Üniversitelerin eğitim hizmetlerini farklı alıcılara farklı programlarla satmaları, kar odaklı işletmeler gibi algılanmamalıdır. Zira dönemsel olarak yönetsel saiklerle finansal hususlar ön plana çıksa da, en nihayetinde üniversiteler bir şeyler alıp satan ticari işletmeler değillerdir. Bu noktada kurumsal yönetişimin, sadece üniversitelerin finansal ihtiyaçlarının giderilmesinde ve kurumsal verimliliğinin sağlanmasında kullanılmasının daha doğru olabileceği düşünülmektedir.

Trakman'ın (2008) önerdiği üçüncü model olan mütevelli yönetimi modeli, kurumsal yönetişimde paydaşların doğrudan temsilinden ziyade, karşılıklı güvenden fayda elde eden paydaşlar ve bu karşılıklı güvene dayalı hareket eden bir mütevelli heyeti arasında sürdürülen yönetişim modelini ifade etmektedir. Bu kurumsal yönetişim modeli, güven görevleri mekanizması aracılığıyla yapısal olarak üniversitenin kuruluşuna eklemlenmiştir. Uygulamada mütevelli heyetleri, bu güvenden fayda elde edenlere karşı 'son derece iyi niyetle' yerine getirilmek üzere resmi ya da gayri resmi görevlere sahiptir (Jackon ve Crowley, 2006: 70). Bahreyn gibi yükseköğretimde Birleşik Krallık etkisinde kalan bazı ülkelerde ise mütevelli heyetleri; üniversitenin vizyonu, misyonu, başarı için gerekli kritik ihtiyaçlarının belirlenmesi ve finansal kontrol ile denetleme faaliyetlerinin yürütülmesi gibi bazı diğer vazifelere de sahip olduğu görülmektedir (Abdeldayem ve Aldulaimi, 2018).

Yönetim kurulu ve üniversite konseyi ile doğrudan temas halinde olmalarının da bu süreçte mütevelli heyetine fayda sağladığı düşünülmektedir. Bu modele getirilen eleştiri ise mütevelli heyetinin "muğlak" oluşu ve bu heyetin ağırlığının tıpkı kurumsal yönetişim modelinde olduğu üniversiteyi belirli bir gruba kanalize edebileceği hususudur. Esasen bu kurumun varlığı, kurumsal yönetişim uygulamalarında bir diğer unsur olarak yer aldığı takdirde faydalı addedilebilir ancak tek başına mütevelli heyeti üzerinden yürütülecek bir kurumsal yönetişim modelinin yetersiz kalacağı değerlendirilmektedir.

Trakman'ın dördüncü modeli olan paydaş modelinde üniversitelerde kurumsal yönetişimin, fakülte modelindeki gibi sadece akademik personelle değil, üniversitede bulunan kesimlerin temsilcileri ile sağlandığı görülmektedir (2008). İç ve dış paydaşların geniş çaplı katılımıyla oluşan bir paydaşlar yönetim kurulunun var olduğu bu modelde yönetim kurulunun gücü, etkin yönetim ve mali sorumluluğun ötesinde ulaşmaktadır. Bu gücün kaynağı olarak da üniversitede yer alan resmi ve gayri resmi tüm grupları kapsaması gösterilmektedir (Trakman, 2008: 73). Hangi grubun nasıl ve hangi yetkilerle temsil edileceği, otoritenin kim olacağı gibi hususlar bu modele ilişkin eleştiriler olarak göze çarpmaktadır (Mainarde, Raposo, Alves, 2012). Bu sorunun, genel grupların (akademik kadro, öğrenciler, akademik olmayan kadro, devlet temsilcileri vb.) temsilcilerinin yönetim kurulunda yer almaları ile çözüldüğü görülmektedir. Her ne kadar bir çözüm gibi görünse de bu dağınık yapının karar alma otoritesinde de bir uyumsuzluk yaratabileceği düşünülmektedir.

Trakman'ın üniversitelerde kurumsal yönetişime ilişkin önerdiği son model olan karma model, üniversitenin ihtiyacına göre farklı modellerin bir karmasını oluşturarak kurumsal yönetişimi tesis etmesine dayanmaktadır (2008). Farklı kurumsal yönetişim modellerinin bir karmasını kullanmak, üniversitelerin kendi ihtiyaçlarına göre bu modellerin güçlü yanlarını kullanmalarına olanak sağlamaktadır. Zira kurumsal yönetişim modellerinin her örgütün kendi kültürü paralelinde farklı şekilde işleyebileceğine işaret edilmekte, yönetim kurulunca sağlanan kurumsal yönetişimin her ne kadar işbirliği temelli olduğu vurgulansa da kültürel etkilerle üniversiteler bağlamında sağlaması gereken işbirliğini sağlayamayabileceği belirtilmektedir (Trakman, 2008: 74). Her ne kadar üniversiteler kriz anlarında çözüm bulabilmek adına taklitçi eşbiçimli saikler güderek kendi yönetimlerini diğer üniversitelerin başarılı yönetişim uygulamaları ile kıyaslasalar ya da paydaşlarını etkilemek adına sorunları görünüşte kurumsal yönetişim modelleri ile çözüyormuş gibi görünseler de, sorunu doğru tanımlamadan ve mevcut bölümün en

başında da ifade edildiği üzere kendi kültürlerine ve örgüt çevrelerinin gerekliliklerine uygun kurumsal yönetişim çözümleri üretemedikleri sürece hangi modeli uygularlarsa uygulasınlar başarılı olamayacaklardır. Örneğin yönetsel sorunlar güven kaynaklı ise belki bir ara kademe olarak mütevelli heyetinin örgüt yapısına dâhil edilmesi, sorun finansal ise şirketvari bir kurumsal yönetişim yapısının benimsenmesi, şayet sorun akademik işleyişte ise fakülte modeli bir kurumsal yönetişim anlayışının uygulamaya konması daha verimli çözümler ortaya çıkarabilecektir. Bu sorun alanlarının birden fazlasının varlığında ise karma modeli bir çözüm olarak düşünmek en doğrusu olacaktır (Trakman, 2008: 75). Netice itibariyle kurumsal yönetişim oluşturulduktan sonra bitti denip kaderine terk edilecek bir olgu değildir ve tıpkı kurumsallaşma gibi devam eden bir süreçtir. Belirli aralıklarla ve dikkatle gözden geçirilmesi gereken kurumsal yönetişim uygulamaları, örgütün (içsel) ve örgüt çevresinin (dışsal) gereksinimlerine göre güncellenmelidir (Chait, Holland ve Taylor, 1991: 40; De Silva ve Armstrong, 2012: 79).

İfade edilen bu hususlar paralelinde kurumsal yönetişimin başarısının içsel ve dışsal ilişkilerin doğru tesis edilmesine göre şekilleneceğini iddia etmek yanlış olmayacaktır. Zira en temelinde yönetim kurulu ve CEO ilişkilerinde ve şirketin faaliyet gösterdiği örgüt çevresine uyum sağlama çabasında bunu görmek mümkündür. Bu durumun üniversiteler için de benzer olduğu, rektörün yönetim kurulu ve/veya mütevelli heyeti ile ilişkilerinin üniversitenin kurumsal yönetişimini şekillendirdiği düşünülmektedir.

Netice itibariyle kurumsal yönetişim bir sihirli değnek değildir, kendiliğinden oluşmamaktadır ve birden bire örgütsel fayda sağlamamaktadır. Dolayısıyla kurumsal yönetişime uygun örgüt yapılarının, mevzuatların ve süreçlerin uygulanabilmesi için her örgütte olduğu gibi üniversitelerde de çaba gösterilmesi gerekmektedir. Ayrıca uygulamaya konan kurumsal yönetişim pratiklerinin zamanlaması ve değerlendirilmesi bağlamında yönetim kurullarının sürekli takipte olması ve bu pratiklerin işleyip işlemediklerini tespit etmeleri de önem arz etmektedir. Abdeldayem ve Aldulaimi'nin (2018: 33) de ifade ettiği üzere kurumsal yönetişimin başarılı olabilmesi için tüm işgörenlerin katılımına ve desteklenmesine odaklanılmalı, özveri ve samimiyet sağlanmalıdır. Kavramın kültürel boyutuna işaret eden bu ifadeden de anlaşılacağı üzere kurumsal yönetişim, sadece bir kısım yazılı esasların ithali ile tesis edilebilecek bir olgu değildir. En nihayetinde kurumsal yönetişim, bireylerce oluşturulmuş yönetime dair modellerden ibarettir ve bu modeller ancak onları icra edenlerin başarısı kadar başarılı olacaktır. Dolayısıyla üniversitelerde iyi kurumsal yönetişim sadece iyi yönetimin tesis

edilmesi için değil, üniversitelerin fonksiyonel yapıları olan öğrenim birimlerinin işleyişlerinin iyileşmesine de katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Bu sayede üniversitelerde hesap verebilirlik ve şeffaflığın zaman içinde kültürel olarak da benimsenmesinin sağlanabileceği düşünülmektedir.

Üniversiteler kurumsal yönetişimi kullanarak hem yönetsel hem de akademik etkinliklerini artırmayı bu sayede üniversiteler arası rekabette bir itici güç oluşturmayı amaçlamaktadır. (Ramirez ve Tejada, 2018: 30). Bu sayede kurumsal yönetişim yapısının yükseköğretim kurumlarına, kontrol ve hesap verebilirlik, uzun dönemli iş planı oluşturma, misyon ve stratejik vizyonlarını tanımlama, kritik performans ve etkililik göstergelerini geliştirme ve yıllık bütçeleme ile paydaşların beklentilerini karşılama noktasında faydalı bir araç olarak hizmet edebileceğine işaret edilmektedir (Lambert Raporu, 2003). Avrupa Komisyonu'nun 2007 yılındaki raporuna göre de kurumsal yönetişim üniversitelerde uygun örgütsel yapıların uygulanmasına, üniversitelerin yeni zorluklarla başa çıkmalarına, artan üniversiteler arası rekabete yanıt vermelerine, harcama sınırlarını belirlemelerine ve daha geniş bir kesime daha fazla ekonomik ve sosyal bağlılıkla hitap eden tutumlar benimsemelerine olanak tanımaktadır. Netice itibariyle üniversitelerin kurumsal yönetişim pratiklerini benimsemelerindeki esasların; daha etkin olma çabası, yönetici birimlerin daha hesap verebilir olması, akademik oluşumların verdikleri eğitimleri geliştirmeleri ve çeşitlendirmele gayretleri ve araştırmalar ile bu araştırmaların sonuçlarının uygun şekilde aktarımı ve yönetilmesi olduğu anlaşılmaktadır (Trakman, 2008). Ramirez ve Tejada'ya (2018) göre ise kurumsal özyönetimi güçlendirirken topluma yönelik üst düzey şeffaflık sağlamak ve yönetim, özyönetim, hesap verebilirlik ile (sürekli) gelişim arasındaki bağı tesis etmek için üniversiteler kurumsal yönetişimi benimsemelidir. Zira akademik özgürlük için olmazsa olmaz olarak görülen ve "finansal, yönetsel, bireysel ve akademik yapının bağımsız yönetimi" (Ramirez ve Tejada, 2018: 30) şeklinde ifade edilen üniversitelerin özyönetiminin, kanun koyucuların talepleri ile eşgüdüm içinde var olabilmesi için birer kurumsal yapı olan üniversitelerin örgütsel çevreleri ile çevresel uyumu, dolayısıyla meşruiyeti de tesis etmeleri gerekmektedir (Berdahl, 1990a, b). İşte bu noktada kurumsal yönetişim pratikleri birer sönümleyici unsur gibi çalışarak hem üniversitenin kaynak sağlayıcılarına karşı (devlet ya da vakıf) özellikle üniversitenin fonksiyon alanı dışında kalan finans, yönetim vb. gibi alanlara yönelik hesap verebilirliği sağlamakta, hem de asıl varlık sebebi ve ana fonksiyon alanı olan yükseköğretim faaliyetlerinin verimliliği artırmaktadır. Ramirez, Tejada ve Manzaneque (2016: 178) bu konuya ilişkin,

üniversitelerin tam bir özyönetime sahip olmalarının tek yolunun, kaynak sağlayıcıların hesap verebilirlik taleplerinin uygun şekilde karşılanmasından geçtiğinin altını çizmiş ve üniversiteler için özyönetim ile meşruiyeti bir bozuk paranın iki yüzüne benzetmiştir. Florez ve arkadaşları (2014: 190) da benzer şekilde üniversitelere kaynak bulmanın giderek zorlaştığına, üniversitelerde etkinliğin artırılmasına yönelik toplum baskısının giderek arttığına dikkat çekmiş ve bu duruma direnebilmenin tek yolunun, açık, şeffaf ve hesap verebilir bir model olan kurumsal yönetişim yaklaşımının üniversitelerce benimsenmesinden geçtiğine işaret etmiştir.

Yükseköğretim kurumlarının dâhili olarak örgütlenme ve faaliyet gösterme şeklini de ifade ettiği belirtilen yükseköğretimde kurumsal yönetişim (Harvey, 2004), karar verme sürecinin hiyerarşisi ve teşkilatlanması ile kurumsal hedeflere ulaşılması bağlamında kolektif kontrolün nasıl uygulandığını açıklamaktadır (Mora ve Vieira, 2007: 4). Bir diğer ifade ile kurumsal kuram çerçevesinden değerlendirildiğinde kurumsal yönetişim, örgütün yönetsel ve fonksiyonel eylemlerini meşrulaştıran bir örgütsel yöntem olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla yükseköğretimdeki yönetişim, üniversitelerin dâhili olarak nasıl teşkilatlanıp faaliyet gösterdiklerini ve fonksiyonel faaliyetlerine ilişkin hedefleri çerçevesinde dışsal aktörlerle -yani örgüt çevresi ile- sürdürdükleri ilişkilerini de kapsamaktadır (Ramirez ve diğ., 2016; Ramirez ve Tejada, 2018). Ancak bu noktada kurumsal yönetişimin sadece hiyerarşi, süreçler, zorlama, kontrol ve hesap verebilirlik gibi kurumsal enstrümanları kullanmadığına; gelenekler, zımni inançlar, zihinsel modeller, davranış kalıpları ile örgütler ve grupların kültürleri tarafından içselleştirilen değerleri de kapsayabileceğine işaret edilmektedir (Andrades, Martinez-Martinez ve Jorge, 2021).

İfade edilen bu hususlara ek olarak üniversitelerin mutlaka bazı özellik ve değerlere göre şekillenmesi gerektiğini vurgulayan Slaughter ve Leslie (1997: 32), politik ekonominin küreselleşmesi ve devletlerin finansal kaynaklarındaki azalışların, iş ve endüstri ilişkilerinin ve eğitim ile iş hizmetlerine yönelik pazarlamanın akademik camianın çehresini değiştirdiğini ifade etmektedir. Keza toplumun değerlere odaklanan kaliteli eğitim, eleştirel düşünme ve etik davranış talepleri doğrultusunda üniversiteler sosyal, kültürel ve ekonomik bağlamda kilit kurumlar olmaları hasebiyle bu değişimde önemli bir rol oynamıştır ve kar amaçlı şirketleri zaten etkisi altına almış olan kurumsal yönetişim, içinden geçtikleri bu süreçte üniversitelerin de ilgisini cezbetmiştir.

Ancak daha önce de ifade edildiği üzere, yükseköğretim kurumlarının bu süreçte doğrudan jenerik kurumsal yönetişim uygulamalarını ithal edip kullanmalarının pek de mümkün olmadığı açıktır. Ayrıca bu husus, diğer üniversitelerin kurumsal ve kurumsal yönetişim temelli yaklaşımlarını görmezden gelmek manasına da gelmemektedir. Young'ın (2003) da belirttiği her kuruma uyan tek tip kurumsal yönetişim modelleri iyi kurumsal yönetişim uygulamalarına örnek teşkil etmemekte, tam aksine farklı kurumsal yönetişim sorunlarının yükseköğretim kurumları arasında karşılaştırılması ve kıyaslanabilmesi gerekmektedir. Bu noktada ihtiyacın, kötü ya da uyumsuz yönetişim uygulamalarını taklit etmekten ziyade, iyi yönetişim uygulamalarını kıyaslamak olduğu anlaşılmaktadır. Bu yanı ile kurumsal yönetişimin de tıpkı örgüt kültürü gibi örgüte has nitelikler taşıyabileceği, dolayısıyla basmakalıp reçetelerden ziyade hem örgüt çevresine yönelik beklentileri karşılayıp meşruiyet yaratacak hem de örgütün kendi kültürü ile çelişmeyecek bir kurumsal yönetişim modelinin benimsenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

5. ARAŞTIRMA VE ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ

5.1 Örgüt Kültürü ve Eşbiçimlilik Etkileşimi

Örgüt kültürü; "işlerin buralarda nasıl yapıldığı" sorusu bağlamında bireylerin kafalarının içindekileri açığa çıkaran bir olgu olarak ele alınmakta (Berger ve Luckmann, 1966; Cameron ve Quinn, 2011) ve çoğunlukla kurumsal kuramın aksine örgüte ait içsel süreçlere odaklanmaktadır (Schein, 1983a; Ouchi ve Wilkins, 1985). Şöyle ki örgüt kültürünün bünyesinde değer merkezli anlamlar, çoğulcu süreçler ve zamanla belirli bir şablona dönüşen davranışlar ile doğası itibariyle düşünsel, açık ve olduğu gibi kabul gören bileşenler barındırdığı ifade edilmektedir (Schein, 1992). Açıklanmaları noktasında birbirlerinden farklı süreçlere (örgüt kültürü-içsel, kurumsal kuram-dışsal) işaret etseler de, her iki kavramın sosyal süreçler vasıtasıyla çoğulcu anlam taşıyan örgütsel yapılar oluşturulmasına odaklandıkları görülmektedir (Pedersen ve Dobbin, 2006: 898). Bu bağlamda ilgili yazın incelendiğinde, örgütlerin dışsal kurumsal baskılara verdiklerini tepkilerin, örgüt kültürünü nasıl etkilediğine odaklanan çalışmalara da rastlanmaktadır (Oliver, 1992; Deephouse, 1999; Pedersen ve Dobbin, 2006; Kondra ve Hurst, 2009; Hatch ve Zilber, 2012).

"Kültürel normların", eşbiçimlilik vasıtasıyla örgütlere empoze edilip devam ettirilmesi noktasında, işgörenlerin neden en başta bu normlara uyduklarının ve uyulan bu normların nasıl aktarıldığının, nasıl yeniden üretildiğinin ve nasıl sürdürüldüğünün açıklanması gerektiği düşünülmektedir. Kondra ve Hurst (2009) bu ihtiyaca, kurumsal kuramın anlaşılır bir çerçeve sunduğunu ve açıklayıcı bir cevap verebileceğini öne sürmüştür. Çevresel baskı unsurlarının örgüt yapılarını nasıl şekillendirdiğini açıklayan bir disiplin olarak kurumsal kuramın itici gücünün; bir örgütsel alanı oluşturan örgütlerin örgüt yapılarının, kültürlerinin ve en nihayetinde üretim çıktılarının homojenleşmesine bir açıklama getirme gayreti olduğu ifade edilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Hinnings ve Greenwood (1988: 295), bu homojenleşmenin neticesi olarak ortaya çıkan eşbiçimliliğin örgütlerin faaliyet alanları, örgütlenme prensipleri ve değerlendirme kriterleri ile ilgilendiğini vurgulamaktadır. Bu noktada öne çıkan "örgütsel çevre" kavramı, örgütlerin dışsal destek ve meşruiyet sağlamak için uymaları gereken kuralların ve gereksinimlerin -yani normların- detaylandırılmasıyla şekillendirilmekte; örgütsel motivasyondan bağımsız olarak, örgütün dışındaki sosyal ve kültürel değerler ile inançlar

da bu örgütsel normların belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Scott ve Meyer, 1984). Diğer bir ifade ile örgütsel alanlar örgüt yapılarının, süreçlerinin ve inançlarının şekillenmesinde hayati bir öneme sahiptir. Şöyle ki mevcut örgütsel alan dâhilinde kurumsal olarak oluşturulmuş örgüt yapıları ve örgütsel süreçler, o örgütsel alana özgü olabilmekte ve o alan dâhilindeki örgütler için dışsal uyum normatif, zorlayıcı ve taklitçi süreçlerle sağlanabilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Bu noktada örgütsel alanın kurallarına ve gereksinimlerine uyan örgütlerin bu gayretlerinin merkezinde verimlilik değil, meşruiyeti sağlamak ve bu sayede o alan içinde hem hayatta kalma şansını artırmak (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983) hem de rekabet avantajını sürdürmek (Deephouse, 1999) yer almaktadır.

DiMaggio ve Powell'ın (1983: 150) da ifade ettiği üzere devletin bazı koşullarda mecburi tuttuğu uygulamalarla düzenlenen örgüt çevrelerindeki zorlayıcı süreçler, örgütsel manada kimi davranışları yasaklamakta kimi davranışları da uygulanması zorunlu bir reçete gibi örgütlerin önüne koymaktadır. Benzer şekilde örgütlerin örgüt çevresine ilişkin bilinmeyen, yeterince anlaşılamayan veya muğlak sorunlarla -kısaca belirsizlikle- baş edebilmek için başvurdukları taklitçi süreçlerin de, örgüt uygulanabilir çözümler üretirken örgütsel davranışlarda değişikliğe yol açabileceği değerlendirilmektedir. Zira uygulamaları taklitçi bir bakışla bünyesine katan örgütün, girdi-çıktı ilişkisini anlamak için yeterince çaba sarf etmeyeceği, sadece belirsizlikten kaynaklanan mevcut riskten kaçınmak adına bu süreci uygulamaya koyacağına işaret edilmektedir (Spender, 1989; Galaskiewicz ve Wasserman, 1989; Kondra ve Hinnings, 1998). Örgüt üzerinde normatif baskıların ise esasen mesleki manada profesyonelleşme ile sağlandığı, profesyonelleşmeye yönelik resmi eğitim ve profesyonel meslek örgütlerinin (odalar, birlikler gibi) oluşturduğu ağların da bu normatif süreçlerin oluşmasındaki iki ana bileşen olduğu anlaşılmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983: 152). Zira mesleklerin, sosyalizasyon süreçleri (Van Maanen ve Schein, 1977) ile belirli standartlar dâhilinde icra edilmesini sağlamak, meslekler bağlamında dışsal meşruiyeti de beraberinde getirecektir. Böylece mesleklerin gayri resmi ve etik olarak uygunsuz biçimlerde icra edilmesinin önüne geçilmeye çalışılmakta, mesleklerin resmi statüsünden kaynaklanan faydalarından sadece mevcut koşulları sağlayan "meşru" örgütlerin istifade etmesi amaçlanmaktadır. Ancak bu "normatif meşruiyet" tesis edilirken, örgütlerin "mektepli-alaylı" gibi örgüt kültürü bakış açısıyla açıklanabilecek seçimler yapmak durumunda kalabileceği ya da bu durumun bir değişim yönetimi krizi yaratabileceği değerlendirilmektedir. Şöyle ki örgüte uzun yıllar hizmet etmiş ve mesleki

tecrübesi üst düzey olan bir işgörenin, yeni mesleki normlar doğrultusunda sahip olması gereken "normatif gerekliliklere" sahip olmaması durumunda örgütün bu işgörene yönelik hareket tarzının, mevcut örgüt kültürü bağlamında şekilleneceği düşünülmektedir. Örgütlerin ifade edilen bu üç eşbiçimlilik sürecine uyum sağlamaları durumunda dışsal baskılara karşı koyabilecekleri önermesinin yanında, bu süreçlerin örgütlerin kültürel varlıklarına göre farklı örgütsel sonuçlar ortaya çıkarabilecekleri de öngörülmektedir. Netice itibariyle meşruiyet ile sağlanan çevresel koşullara uyum da, koşullara göre verilen örgütsel tepkileri sınırlayabilmekte ve böylece kabul edilebilir davranışların yeniden tanımlanmasına neden olabilmektedir (Powell, 1991). Bu bağlamda meşruiyet ve uyum ile kabul edilen yeni örgütsel davranışlar, örgütün geçmiş varsayımları dâhilinde oluşturduğu "kültürel kabullerinde" de değişiklik yaratabilecektir.

Berger ve Luckmann (2016: 110-122) örgüte ait kültürün, örgüt üyelerinin kolektif eylemleri ve etkileşimleri aracılığıyla inşa edilen, paylaşılan, sürdürülen ve aktarılan bir "bilgi biçimi" olarak anlaşılabileceğini öne sürmüştür. Bu ifadeden hareketle örgüt kültürü, örgüt içinde neyin önemli ve kabul edilebilir olduğuna dair ortak bir anlayış sağlayan, paylaşılan bir anlam sistemi olarak da görülebilir. Peters ve Waterman (1982) örgüt kültürünü bir şirketi diğer şirketlerden ayıran, işgörenlerinin etkileşim ve birlikte çalışma biçimini oluşturan paylaştıkları değerler, inançlar, tutumlar ve davranışlarının bir toplamı şeklinde betimlemiş ve örgütün dışsal zorluklarla mücadelesindeki en önemli silahı olarak görmüştür. Zucker (1977) ise örgüt kültürünü örgütsel yaşamın hem resmi hem de gayri resmi yönlerini kapsayan karmaşık ve çok düzeyli bir kavram olarak ele almıştır. Zucker (1977: 727) örgüt kültürünün tek bir kavramdan ibaret olmadığını ve aslen iki ana çerçeve etrafında şekillendiği vurgulamıştır. Bunlardan ilki örgütsel manada farklı düzeylerde var olan ve iç içe geçmiş bir dizi kurumsal alt sistemden (aile, ekonomi ve politika gibi) ve oluştuğunu iddia ettiği "alt sistemler" yaklaşımı; diğeri de paylaşılan normlar çerçevesinde oluştuğunu öngördüğü "normatif" yaklaşımdır. Alt sistemler yaklaşımına göre kurumsal alt sistemlerin her biri kendine özgü norm kümelerine sahiptir ve her biri bir kurum tipolojisinin ayrı bir parçasını oluşturan ayrı bir faaliyet alanlarıdır. Normatif yaklaşıma göre ise örgütler için merkezi konumda olan normların içselleştirilmesi durumunda -ki Zucker burada ancak içselleştirilmiş normların "kurumsallaşmış" olarak tanımlanabileceğine de vurgu yapmaktadır- çevresel uygunluk için başka hiçbir dışsal motivasyona ihtiyaç duyulmamaktadır. Ayrıca örgüt kültürünün dinamik yapısının da dikkate alınması gerektiğine işaret eden Zucker (1977: 729), örgüt kültürünün statik bir

kavram olmadığını, örgüt çevresindeki değişikliklere cevaben devamlı suretle geliştiğini ve uyum sağladığını belirtmiştir. Bu bağlamda dışsal unsurların etkisindeki örgüt kültürünün, hem istikrarın hem de değişimin kaynağı olarak görülebileceği yorumu yapılabilir. Netice itibariyle ister uygulamaya yönelik, ister kuramsal bir bakışla değerlendirilsin, dışsal baskılara maruz kalması kaçınılmaz olan örgüt ve kültürünün, örgütsel davranışın şekillenmesine yönelik barındırdığı manaların, bu baskılar altında değişip değişmeyeceğinin sorgulanması gerekmektedir. Ancak bu noktada kurumsal kuram paralelinde eşbiçimlilik süreçlerine yönelik oluşturulan ve kabul gören ortak yaklaşımın, örgüt kültürüne yönelik tesis edilemediği anlaşılmaktadır.

Kondra ve Hurst'e (2009: 41) göre örgüt kültürüne yönelik kavramsal olarak ortak bir bakış ve genel bir tanım oluşturulamamasının nedeni temel ideolojik ve kuramsal anlaşmazlıklardır. Bu duruma sebep olarak ise örgüt kültürü araştırmacılarının, farklı disiplinler paralelinde farklı bakış açılarını benimsemeleri gösterilmektedir. Berger ve Luckmann'a (1966: 78-79) göre bu farklılıklar temel olarak örgüt yaşamının sembolik ve bilişsel yönlerinden faydalanmaktadır. Öyle ki örgüt kültürü araştırmaları; örgütlerdeki rollerin, duyguların, inançların ve değerlerin yorumlanmasında yetersiz kalan nicel yaklaşımları tercih eden erken dönem örgüt kuramı araştırmalarına niteliksel zenginleştirme bağlamında katkıda bulunmuştur. Bu sayede örgüt araştırmalarına niteliksel bir anlayışının -kültür- eklenmesi, örgütsel yaşamın duygusal, sembolik ve bilişsel yönlerini yakalamanın ve görünüşte rasyonel olmayan davranışları açıklamanın bir yöntemini sağlamıştır (Pedersen ve Dobbin, 1997; Martin, 1992). Örgüt kültürüne ilişkin erken dönem tanımlarda ise duygusal ve bilişsel yönlerin temel yönetsel kaygılarla birlikte ele alındığı (Peters ve Waterman, 1982) ve bu tarz yönetsel yaklaşımların örgüt kültürünü, örgüt performansını artırmak için kullanılan ve/veya manipüle edilen (Jacobs ve Campbell, 1961: 651; Pederson ve Dobbin, 1997: 439-440) bir olgu olarak değerlendirdiği görülmektedir. Martin (1992: 102), "daha fazla hamburger satmak uğruna insanların 'kalplerini ve ruhlarını' rahatsız edenlerin" etiğini sorguladığı bu süreci "değer mühendisliği" olarak tanımlamaktadır. Martin'e göre bu süreç kültürel inanışlarla oluşturulmuş varsayımları, sadece iş ortamı göz önünde bulundurularak yeniden oluşturmakta; yerleşik kültürel bileşenleri ve bireylerin yorumlayıcı rolünü reddetmektedir. Ancak Martin'in ifade ettiğinin aksine; örgütsel manada içselleştirilmiş ve belirli bir ulvilik derecesine yükseltilmiş paylaşılan ortak anlamların doğrudan bir manipülasyona maruz kalmasının çok da mümkün olmadığına işaret eden çalışmalara da rastlanmaktadır.

Örneğin Jermier, Slocum, Fry ve Gaines (1991), Schein'ın (1983a) artifaktlar olarak tanımladığı örgütün somut bileşenlerinin (örgüt logoları, bina tasarımları, ofis dizaynları, yazılı şirket politikaları ile yönergeleri gibi) dışsal manipülasyonlara açık olabileceğini, ancak örgütün kültürel olarak yücelttiği ya da yine Schein'ın (1983a) tabiri ile olduğu gibi kabul ettiği (taken-for-granted) kültürel bileşenlerinin kolaylıkla değiştirilemeyeceğini vurgulamaktadır. Netice itibariyle; somut eserler, çevresel determinizm ve değer mühendisliğinin oluşturduğu kavramsal yoğunluk ile örgütün ortak anlam ve kültürünü etkileyen gönüllü eylemlerin birleşimiyle, örgüt kültürüne yönelik çalışmaların karmaşıklaştığı ifade edilmektedir (Kondra ve Hurst, 2009).

Kültürün kavramsallaştırılmasında kullanılan bütünleştirme, farklılaştırma ve bölümlendirme gibi olguların (Martin, 1992), farklı kültürel tecrübelerle ve farklı düşünce kalıplarıyla gücün farklı kaynaklarının yorumlamasına da altyapı oluşturduğu ifade edilmektedir (Hardy, 1994). Şöyle ki kültürün bariz olduğu örgütlerde güce dayalı ilişkilerin kurallarını, politikalarını ve uygulama odaklı prosedürlerini etkileyebileceği, böylece örgüt kültürünün gücün nasıl algılandığı ve icra edildiğini belirlediğine işaret edilmektedir (Kondra ve Hurst, 2009). Bu noktada araçsal güç farklı örgütsel kaynaklardan temellenirken (Parsons, 1956a: 80), hiyerarşi temelli güç meşru otoriteye dayanmakta (Weber, 1968; Selznick, 1948), sembolik güç ise istenen örgütsel çıktıları alırken, ortaya çıkması muhtemel çatışmaları da önleyecek biçimde örgüt içindeki dil, törenler ve mitler gibi meşruiyet yaratan sembolik kültürel temellere dayanmaktadır (Hallett, 2003). Hardy'nin (1994) örgütün yapısı ile var olduğunu iddia ettiği gömülü güç ise, diğer güç kaynakları gibi bilinçli ve farkında olunarak edinilen bir güce işaret etmemekte; mevcut örgüt yapısı ve işleyiş süreçleri ile bireysel tutumları şekillendirmektedir.

Bu gibi bir durumda dışsal (kurumsal) baskı unsurlarının etkisiyle örgüt yapısının değişmesi halinde, varlığı örgüt yapısından kaynaklanan gömülü gücün odağının da değişeceği çıkarımı yapılabilir. Bu ifadeler ışığında farklı kurumsal baskı unsurlarından etkilenen örgüt içi güç ilişkilerinin, örgüt kültürünü farklı şekillerde etkileyeceği, dolayısıyla örgütün işleyişinde de rol oynayacağını iddia etmek yanlış olmayacaktır. Zira bu iddia Hofstede'nin (1980: 25) kültürün zamanla; sosyal kaygılardaki, iş odağındaki ve mesleki birliklerdeki "dışsal" değişimlere ayak uydurabilmek adına evrildiği ve örgütsel meşruiyeti sağladığı yönündeki ifadeleriyle de paralellik göstermektedir.

Ancak kültürler sadece mensuplarının söyledikleri, yazdıkları ve yaptıklarının meşruiyeti ile açıklanamamaktadır. Zira kültürlerin çok boyutlu oldukları için tanımlandıkları çevre dışında doğru şekilde tanımlanamadıkları belirtilmektedir. Bu konuya yönelik, "dünyanın bir kaplumbağanın sırtında duran bir filin üzerinde duran bir devin omuzlarında durduğuna" dair bir Hint halk hikayesine vurgu yapan Geertz'in (1973: 28-29) de ifade ettiği gibi, o kaplumbağanın da altında bir başka kaplumbağa, onun da altında bir başka kaplumbağa şeklinde kültürün derinliği ve çok katmanlılığı vurgulanmaktadır.

Benzer şekilde Erez ve Gati'nin (2004) örgüt kültürüne yönelik ortaya koyduğu "kültürel olarak iç içe olma" fikri de kültürün çok katmanlılığına ve dışsal etmenlerden etkilendiğine işaret etmektedir. Şöyle ki kültürün iç içe farklı katmanlardan oluşması durumu, her kademenin üzerindeki kapsayıcı bir üst kademe kültürün, dışsal olarak kültürü etkilediği manasına gelmektedir. Kültürün derinliği ve çok katmanlılığı da Zucker'e (1977) benzer bir yaklaşımla, kültürü iç içe geçmiş katmanlar şeklinde inceleyen Erez ve Gati (2004), en iç katmandaki kültürel unsurlar (bireysel faktörler) ile en dış katmandaki unsurların (ulusal kültür) birbirlerini etkileyebileceğini, bu sürecin hem içe doğru hem de dışa doğru çift yönlü olarak işleyebileceğine dikkat çekmiştir. İfade edilen bu kültürel katmanlar arası geçişlerin, dışsal etmenler olarak örgütün fiziksel ve sosyal çevresi ile kültürel varlığını etkilediği de söz konusu model dâhilinde vurgulanmıştır. Zira değerleri ve normları şekillendirdiği düşünülen örgüt kültürü (Deal ve Kennedy, 1983; Cameron, 1985; Cameron ve Quinn, 2011), örgüt mensupları tarafından sosyal öğrenme, rol modeller ve gözlemler ile öğrenilmekte ve aktarılmakta; en nihayetinde de örgütün hayatta kalabilmesi ve/veya örgüt çevresi ile meşru bir uyum sağlayabilmesi için başa çıkılması gereken dışsal baskılara yönelik örgüt mensuplarına destek sağlamaktadır (Erez ve Gati, 2004). Paylaşılan tecrübeler, değerler ve varsayımlar örgüt kültürü vasıtasıyla oluşturulmakta, davranışları mevcut koşullara uydurmakta ve belirli kalıplara uymaya zorlamaktadır.

Buradaki kritik husus, örgüt kültürünün sadece gözlemlenebilir davranışları ve artifaktları değil, zımni varsayımlar ve değerler olarak ifade edilebilen örgütün görünmeyen boyutlarını da etkilediğidir (Schein, 1983a, 1990b). Scott (1995: 49-55) da benzer bir biçimde bu durumu, örgütün farklı kültürel, yapısal ve gündelik taşıyıcılarla iç içe (nested) olduğuna bağlamış, paylaşılan anlamların aktarımının ve bir örgütsel manifestoya dönüşümünün, bilişsel süreçlerle oluştuğu şeklinde yorumlamış ve bu

taşıyıcıların yorumlayıcı (interpretive) yapılar, bilgilendirici ve zorlayıcı tanımlanmış anlam şablonları ve kural sistemleri ile davranışları güçlendirdiği ya da değiştirdiğini ifade etmiştir. Bu noktada sosyal yapısal taşıyıcılar, belirli bir şablona dayanan beklentilerin, ağ ilişkilerinin ve örgütsel rollerin kültürel olarak üretilmesi ve yeniden oluşturulması, kodlanması ve örgüt yapıları dâhilinde farklılaştırılmasını temsil etmektedir. Şöyle ki bu kapsamda örgüt dâhilinde oluşturulmuş kurallar, yönergeler ve prosedürler de artifaktlar gibi örgütün kültürel bir yansıması haline gelmekte, böylece kültürün zımni seviyelerini yansıtan gündelik normaller -ya da diğer bir deyişle rutinler- alışkanlık haline gelmekte ya da belirli bir şablona dönüşmektedir (Schein, 1990b: 58). Bilişsel taşıyıcılar olarak nitelenen bireysel algılar ve davranışların ne dereceye kadar kültürü oluşturduğu ya da ne dereceye kadar kültür tarafından oluşturulduğu sorusu (Scott, 1995: 46) da bu kapsamda değerlendirilmektedir. Örneğin yeni işgörenlerin kültürel taşıyıcıları ve uyum baskılarını, bir şirket birleşmesi ile örgüte dâhil olan işgörenlerden farklı algılamaları bu kapsamda düşünülebilir. Zira bu gibi işgörenlerin daha önce dâhil oldukları sosyalizasyon süreçleri ve tecrübeleri dâhilinde oluşturmuş oldukları değer ve varsayımlarının, yeni dâhil oldukları şirket ile uyuşmaması bu algısal farklılıklara sebep olabilecek niteliktedir.

İfade edilen tüm bu hususlar ışığında örgütün başta eşbiçimlilik süreçleri ile olmak üzere tüm kurumsal/dışsal baskı unsurları ile ilişkisi bağlamında, örgüt kültürünün mevcudiyeti ve örgüt içindeki her kademede ne derece benimsendiğinin (yani örgüt kültürünün uyumunun) önemli bir husus olduğu düşünülmektedir. Zira yeterince uzun süredir bir arada bulunmayan ve dolayısıyla aralarında ortak bir paylaşımdan söz edilemeyecek bir örgütte, örgüt kültürünün mevcudiyetinden ve bu bağlamda eşbiçimlilik süreçlerinin yaratacağı değişime dirençten söz edilemeyecektir. Bu tarz bir örgüt, kurumsal baskılardan kaynaklanan eşbiçimlilik temelli değişimleri direnç göstermeksizin örgüt yapısına ivedilikle yansıtacaktır.

Oysa ortak bir geçmişi ve inanışları paylaşan, uzun süredir birlikte çalışan ya da en azından ortak kurumsal tecrübeyi geleceğe aktarabilecek işgörenlere ve/veya yöneticilere sahip bir örgüt; tüm bu ortak paylaşımlar paralelinde bugüne getirdiği ortak değerler ve varsayımlar doğrultusunda bir örgütsel kültür oluşturacak, bu kültürle uyuşmayan her türlü dışsal etki de bariz bir dirençle karşılaşacaktır.

Örneğin kültürel varsayımları tecrübeye önem verme, işgöreni bir değer, bir entelektüel sermaye olarak görme doğrultusunda şekillenmiş bir örgütte, normatif

yetersizlikler farklı yöntemlerle (tecrübesinden emin olunan ve bu tecrübeye ihtiyaç duyulan, ancak bu tecrübeyi yeni mesleki normlar bağlamında meşrulaştıramayan işgörenlerden, danışman/yardımcı gibi istifade edilmeye devam edilmesi gibi) aşılabilecek durumdadır. Ancak işgören devir oranının yüksek olduğu, tecrübenin kültürel varsayımları arasında ağırlığının nispeten düşük olduğu, ortak paylaşımın az ya da neredeyse hiç olmadığı ve işgörenin bir değerden ziyade çabuk vazgeçilebilecek bir "meta" olarak ele alındığı, kısaca örgüt kültürünün bulunmadığı ya da çok kuvvetli olmadığı örgütler, normatif yetersizliklerin giderilmesi için örgüte dayatılacak dışsal baskı unsurlarına daha kolay uyum sağlayacaktır.

Her ne kadar örgüt kültürüne yönelik çalışmalar örgüt kimliğinin ayırt ediciliğine odaklansa da, kültürlerin kimi zaman ortak bileşenlerden meydana geldiğini yani bazı hususlarda ortaklaştığını ortaya koyan çalışmalara da rastlanmaktadır (Osborne, 1999; Glynn ve Azbug, 2002). Martin ve arkadaşları (1983) çalışmalarında bu hususa ilişkin olarak örgütlerin yeganeliklerini sağlasalar bile zamanla bu yeganeliklerinin, çevresel faktörlerin de etkisiyle diğer örgütlerle benzeşeceğine dikkat çekmişlerdir. Peters ve Waterman'ın (1982) da ifade ettiği üzere başarıya ulaşan örgütlerin kendilerine has uygulamaları, diğer örgütlerin yöneticilerince kendilerine has bir kültür oluşturma gayesi ile kopyalanmaktadır. Bu itibarla yöneticiler, dönemsel olarak popülerliğinden kaynaklı örgüte ithal edilmiş örgütsel veya yönetsel herhangi bir pratikten bahsederken, genellikle bu popüler pratiklerin ilkelerini şirket geçmişleriyle ilişkilendirmekte, çevreden dâhil edilmiş olsa dahi örgüt kültürlerinin bileşenleri olarak kabul etmektedir.

Bazı örgüt kültürü araştırmacılarının da belirttiği üzere örgüt kültürü oluşurken çevresel koşullardan da etkilenmektedir (Schein, 1983a, 1990a, 1990b, 2010; Ouchi ve Wilkins, 1985; Erez ve Gati, 2004) ve bunun neticesinde farklı örgüt kültürleri zaman içinde benzeşebilmektedir. Yöneticiler de güçlü kültürlerin varlıklarına ve etkililiklerine inanmaya başladıkları takdirde, kendi yerel kültürlerini inşa ederken bu güçlü kültürleri oluşturan yapı taşlarını bilinçli olarak kendi "yeni" kültürlerine ithal etmektedirler (Schein, 1983b). Pedersen ve Dobbin (2006: 901) gibi kurumsal kuramcılara göre örgütlerin kendilerine has benzersiz bir örgüt kültürüne olan ihtiyaçlarının temel çıkış noktası, yönetsel faaliyetlere yönelik bir reçete ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Ancak bu durum en nihayetinde örgütsel eylemlerde sebep sonuç ilişkisinin kurul(a)madığı, ortak anlamın tesis edilemediği, ortak paylaşımdan ziyade taklitçilikten öte geçmeyecek bir "reçeteye" işaret eden pratikler bütününü oluşturacaktır. Eylemin, dolayısıyla örgüt yapısının stratejiyi

takip ettiği savından (Mintzberg, 1990: 183) hareketle, örgüt kültürünün de tıpkı strateji gibi örgüte has olması gerekmektedir. Sadece eylem odaklı "hemen yapılsın" anlayışı ile paylaşılan değerler ve kabul edilmiş varsayımlardan azade oluşturulmaya/monte edilmeye çalışılacak sözde kültürel pratiklerin ne derece etkin ve faydalı olacağı da ayrı bir soru işaretidir. Gosling ile Mintzberg'in (2003) de ifade ettiği üzere örgütler ancak tüm koşulları değerlendiren yöneticilerinin bakış açılarının da dâhil olduğu süreçlerle başarılı sonuçlara ulaşmaktadır ki esasen yöneticinin varlık sebebi de bu noktada devreye girmektedir.

Mitzberg'e (1990: 178) göre bu süreçte popüler uygulamalar çevresel koşullar ve ihtiyaçlara uyarlanmak suretiyle örgüte "uydurulmalıdır" (tailored) ve popüler örgütsel ya da yönetsel uygulamalar birebir taklit edilmemelidir; zira örgütsel manada müşterek değer ve anlamları oluşturan bileşenler (başarılı örgütün çıkışına istinaden) yerel ve bağlamsaldır. Yani aynı koşullar ve ihtiyaçlara göre taklitçi bir saikle yapılanan başka bir örgütün, ithal ettiği bu yönetsel uygulamalarla başarılı olma garantisi yoktur. Bu savdan hareketle, kültürel olarak ithal edilmiş örgütsel pratiklerdeki benzeşmelerin, ithal edildiği örgütlerdeki pratiklere yüklenen anlamdaki önemli esasları yakalayamayabileceği düşünülmektedir. Özellikle toplam kalite yönetimi, personel güçlendirme, kurumsal yönetişim gibi popüler kurumsal uygulamaların kimi örgütlerde sadece meşruiyetin tesis edilmesi için benimsendiği ve özü ile çok ilgilenilmediği göz önüne alınırsa; ithal edilen uygulamalar bir şekilde başarılı olsa dahi, bunları ithal eden örgüt, söz konusu pratiğin çıkış noktası olan "özü" -değerleri ve varsayımların sağladığı "müşterek anlamı" (Schein, 1990a, 1990b)- yakalayamayacaktır. Netice itibariyle örgüt kültürünün, dışsal baskılar sonucu oluşan eşbiçimlilik süreçlerine benzer bir oluşum ortaya koyduğu ve örgütsel yaşamdaki resmi pratiklerin gerçek davranışlardan ayrı tutulabileceğini -zayıf bağlanabileceğini (Weick, 1976)- savunan erken dönem kurumsalcıların önermelerine (Meyer ve Rowan, 1977; Selznick, 1948, 1957; Zucker, 1977) uyduğu ifade edilebilir. Paralel olarak Pedersen ve Dobbin'in (2006: 901) örgüt kültürü ve kuramsal kurama yönelik çalışmalarla ortaya konan görgül süreçlerin, örgütü oluşturan kurumsallaşmış anlam ve örgütsel kimlik diyalektiğinin modern toplumsal yaşamdaki önemli bir parçası olduğunu öne sürmesi de, gerçek davranış ve resmi uygulama ayrışmasını destekler niteliktedir.

Bu ayrışmanın, hem örgüt kültürünün hem de eşbiçimliliğin paylaşılan anlamlara bakışına da yansıdığı görülmektedir. Hatch ve Zilber'e (2012) göre kurumsal kuram ve

örgüt kültürü, olduğu gibi kabul edilen varsayımlar bağlamında birbirlerine benzeşmektedir. Bu benzeşmeye sebep olarak gösterilen olduğu gibi kabul edilen varsayımların kurumsal yapılar bağlamında "belirli bir alanda olduğu gibi kabul edilen yapıları, uygulamaları ve inançları tanımlamak suretiyle" (Zilber, 2008: 207) müşterek söylemlerden oluşan, ortak anlam sistemleri olarak tanımlandığı (Phillips, Lawrence ve Hardy, 2004) görülmektedir. Örgüt kültürü bağlamında ise olduğu gibi kabul edilen varsayımlar ve değerler, dünyanın nasıl işlediğine ve bireylerin müşterek hedeflerine ulaşmak için nasıl birlikte çalışabileceklerine odaklanmaktadır (Schein, 2010). Bu iki kavramın birbirleri ile ilişkilendirilmesindeki ana olgu olan olduğu gibi kabul edilme hususunun yanında, kurum ya da kültürlerin yapıtaşları olarak sembollerin de kurum ve kültürlere ilişkin anlamları aktarılabildiği belirtilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; Van Maanen ve Schein, 1977).

Ancak bu anlamların -dolayısıyla değerlerin ve varsayımların- aktarılamadığı, anlaşılamadığı ya da bu anlamlara artık ihtiyaç duyulmadığı ve sadece düşünmeden kullanıldığı örgütsel ortamlarda, kültürel sembolikleştirme ve yorumlama artık niteliğini kaybederek kurumsal bir ezberin sürekli tekrarına dönüşebilmektedir (Ashforth ve Fried, 1988). Kurumsal bir nitelikte tekrarlanan, dolayısıyla artık düşünmeye gerek kalmaksızın kurumsallaştırılan pratikler, tıpkı kültürel varsayımlar gibi -ancak kurumsal bir mahiyette- olduğu gibi kabul edilmekte, böylece zamanla görünmeyen ve aktarılmayan olgulara dönüşmektedir (Hatch ve Zilber, 2012: 95). Hatch (1993) ise örgüt kültürü bağlamında olduğu gibi kabul edilme hususunu, düşünmeden uygulanan kurumsal pratiklerden ziyade, örgütsel aktörlerin tüm varlıklarıyla angaje olabilecekleri etkili yollara yönlendiren zımni bilgilere ilişkin süreçler olarak görmüştür. Netice itibariyle her ne kadar örgüt kültürü ve kurumsal kuram için olduğu gibi kabul edilme hususu ortak olgular olarak ifade edilse de her iki kuram için de aynı hususa işaret etmediği ve kuramsal bağlamda farklılaştığı anlaşılmaktadır. En nihayetinde olduğu gibi kabul edilen varsayımlar noktasındaki bu benzeşme ve farklılaşmanın, her iki kuramın normatif bağlama yaklaşımındaki görüş ayrımından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

İlgili yazın incelendiğinde kurumsal kuramın normları örgüte dışsal olarak etki eden kaynaklar şeklinde değerlendirildiği görülse de (DiMaggio ve Powell, 1983), kültürel olguların kurumsallaşma/eşbiçimlilik temelli olgularla açıklanmaya çalışıldığı bazı araştırmaların varlığı da göze çarpmaktadır (Zucker, 1977; Powell ve DiMaggio, 1991; Barley ve Tolbert, 1997). Örneğin çalışmasında kurumsal kuram ve örgüt kültürü ilişkisine

değinen Scott (1987: 499), kurumsal kuramın örgüt kültürüne hem katkıda bulunduğunu hem de örgüt kültüründen faydalandığını belirtmiştir. Bu hususa ilişkin, paylaşılan düşünce ve sembollerin sadece örgütsel yapılar ve işleyişler olarak vücuda gelmediğine dikkat çeken Scott (1987), bireylerin inanış ve davranışlarına da doğrudan etki ettiğini iddia etmiştir. Özellikle normatif baskılara karşı koyma bağlamında bireysel seviyedeki faaliyetlerde müşterekliğin ön plana çıktığını ifade eden DiMaggio ve Powell (1983: 153), bireysel davranışlardaki ortak davranış beklentisinin sosyalizasyon süreçleri ile sağlanan belirli kıyafet kuralları, örgütsel jargon ve hitap şekli gibi uygulamalar ile hayata geçtiğine işaret etmektedir. Schein'ın (1983a) da örgüt kültürünün görünen unsurları arasında yer verdiği giyim tarzı, bireysel davranışlar ve örgütsel jargon gibi bileşenlerin, örgütler arası süreçlerle ilgilenen Meyer ve Rowan (1977) ve Scott (1987) gibi araştırmacılar tarafından da örgütler arası seviyede ele alındığı görülmektedir. Bu itibarla söz konusu kavramların hem kurumsal kuram, hem de örgüt kültürü ile bir müştereklik arz ettiğini iddia etmek yanlış olmayacaktır. Ayrıca kültürün sadece görünen yüzü ile değil, ilişkisel bağlamda kurumsal kuramla ilişkisine değinen çalışmalar da bu iddiayı desteklemektedir (Pedersen ve Dobbin, 2006; Kondra ve Hurst, 2009).

Genel itibariyle bu çalışmalarda kurumsallaşmanın kültür yaratan bir süreç olarak görülebileceği de vurgulanmaktadır. Örneğin Pedersen ve Dobbin (2006: 905) örgütlerin meşruiyet için diğer örgüt yapılarını kopyalarken, kültürel yeganeliklerini tesis etmek adına farklılaştıklarına değinmiş, kurumsallaşmanın örgüt kültürünün oluşumundaki rolüne işaret etmiştir. Elsbach (2002: 37) da kurumsallaşmayı incelediği çalışmasında, örgüt üyeleri için normatif davranışları sınırlandıran ve kabul edilebilir kılan olduğu gibi kabul edilen inanışların, alt gruplardan temellendiğini belirtmiştir ki bu husus örgüt kültürü kavramının da temel çıkış noktası olan olduğu gibi kabul edilen varsayımlarla da örtüşmektedir. İşte bu benzerlik ve farklılığı yönetebilmek adına örgütlerin diğer örgütlerin yapılarını taklit ederek, kendi kültürlerine uygun bir biçime dönüştürerek ve melezleştirerek benimsedikleri, dolayısıyla kurumsal kuram ve kültürel yaklaşımların birbirleriyle bağlantılı olduğu savunulmaktadır (Pedersen ve Dobbin, 2006).

Keza başarılı örgütlerin sadece örgüt yapılarının değil, kendilerine has kültürlerinin de taklit edilmesi özünde eşbiçimli bir çabaya işaret etmektedir. Bu kapsamda Chatman ve Jehn (1994: 548) rekabet avantajı elde etmek isteyen örgütlerin kendilerine has bir kültür geliştirmek yerine, başarılı örgütlerin kültürlerini taklit etmeye yöneldiklerini, bunun da örgütler arasında benzeşmelere yol açtığını vurgulamaktadır. Benzer şekilde yazında

kültürün, bilinç seviyesinin altında işleyen, paylaşılan ve varsayımları olduğu gibi kabul edilen yapısı itibariyla da kurumsal bir biçim olarak düşünülebileceğini vurgulayan (Cameron, 1985: 6) çalışmalara da rastlanmaktadır.

Netice itibariyle örgütlerin işleyişine doğrudan etki eden bir olgu olarak örgüt kültürünün kurumsallaştırıcı bir etkisinin de bulunduğu, kurumsal kuramın da örgütün kültürel yanının açıklanmasında önemli bir unsur olduğu anlaşılmaktadır. Kondra ve Hurst'ün (2009: 55) örgüt kültürünün açıklanmasında kurumsal kuramın eşbiçimlilik süreçleri ile katkı sağladığına yönelik iddiaları da bu savı destekler niteliktedir. Özellikle insan kaynakları sistemlerinin işgörenlere örgüt kültürünü benimsetmek için kuvvetli araçlar olduğu göz önüne alındığında (Tolbert, 1988), işgörenlerin kültüre göre ortaya koydukları davranışlar örgütsel ödül ve cezalarla pekiştirilebilmektedir (Zucker, 1977). Zucker'e göre (1977) kültürel uyum bağlamında gayri resmi ya da resmi olarak ortaya çıkabilen bu ödül ve cezalar davranışsal beklentilerle -kurumsal mahiyette- zorlayıcı bir baskı unsuruna dönüşebilmektedir. Bu ödül ve cezalar bireysel davranışları açık bir şekilde ödüllere (yani istenen davranışlara) yönlendirerek pekiştirmekte, böylece örgüt kültürünü şekillendirmekte ve güçlendirmektedir (Tichy, 1982: 72). Schein'a (2010: 3) göre ise kültürel uyum için zorlayıcı baskı unsurlarının temeli, resmi kontrol beklentilerine dayanmaktadır ve kültürün görünen yüzü olan kurallar, politikalar yönergeler ve sözleşmelerden oluşan artifaktlarda işlenmiş/kondlanmış vaziyettedir. Bu noktada benzer bir etkiye ödülün yanında ceza ile de ulaşılabileceği görülmektedir. Her ne kadar ödüllendirilen davranışlar iş, örgüt ve sektöre göre farklılık gösterse de, hangi kültürel değer ve davranışların kurumsallaştığı göz önüne alınarak oluşturulan performans normlarına ve değerlerine uygun davranmayan işgörenlere uygulanacak yaptırımların (maaş kesilmesinden işten çıkarılmaya kadar), kültürel bir değişim için gerekli olduğu düşünülmektedir. Paralel olarak Flamholtz ve arkadaşlarının (1985) işgörenlerin resmi bir örgütün mensupları olarak davranışlarının etkilenmesi süreci olarak ele aldıkları örgüt içi kontrol mekanizmalarının hem kültürel hem de yapısal etmenlere bağlı olduğunu ortaya koydukları çalışmaları da bu sav ile örtüşmektedir. Ayrıca kültürün davranışın etkilenmesi sürecinde bir mekanizma önerdiğini ileri süren George, Sleeth ve Siders (1999) da değerler ve varsayımların değişmesi ya da güçlendirilmesi bağlamında zorlayıcı etkilerin varlığına dikkat çekmiştir.

Ancak ödül ve ceza uygulamalarında birey ve grubun örgütle güçlü bir ilişkisi yoksa bu uygulamalar kurumsallaşma pratiklerinden öte geçemeyecek ve kültürel bir nitelik

kazanamayacaktır. Örneğin Tolbert (1988) bankalardaki kontrol bileşenlerinin zorlayıcılıktan ziyade normatif temeller üzerine oluşturulduğunu vurgulamış, normatif bileşenlerin zorlayıcı bileşenlerin yerini almasının olası bir durum olduğuna dikkat çekmiştir. Tam tersi bir yaklaşımla birey veya grubun çıktılar, ödüller ve cezalar ile icra edilen uygulamalar arasında güçlü bir bağlantı kuramaması durumunda, bu bileşenlerin yalnızca davranış ve ödül bağlantısındaki belirsizlikle başa çıkabilmek için göstermelik olarak uygulamaya konacağı ve bu uygulamaların kültürel bir mahiyet taşımayacağı değerlendirilmektedir ki bu şartlar doğrudan "kurumsallığa" işaret etmektedir. Ayrıca örgütte kabul gören davranışların, yazılı kurallarla çeliştiği belirsizlik oluşturan durumlarda, bireylerde bilişsel uyumsuzluğa (cognitive dissonance, Festinger, 1957) da sebebiyet vermekte, bu durumun da işgörenleri mevzu bahis davranışları anlamaya çalışmadan, taklitçi davranışlara yönlendirdiği düşünülmektedir. En nihayetinde sadece bilişsel uyumsuzluğa göre sergilenecek taklitçi davranışlar; herhangi bir norm, değer ya da beklenti bağlamında gerçekleşmeyecek ve kültürel bir nitelik taşımayacaklardır. Ashforth ve Mael'in (1996: 20) de belirttiği üzere örgüt yapısı görünürlüğünü kaybetmeye başladığında örgütün bütününe dair bir anlayışa, örgütün neyi temsil ettiğini ve nereye gittiğini gösteren net bir 'bilişsel yapıya', dolaylı tanımıyla bir kültüre sahip olmak, giderek daha da önemli bir hale gelmektedir. İşte bu noktada bu bilişsel yapıyı yani örgüt kültürünü kabul etmesi gerekenlerin bu kültürü yorumlamalarında ve gerçekliğini algılayışlarında bir tutarsızlık oluşması durumunda, kültürel yapının geri tepebileceğine işaret edilmektedir (Alvesson, 2009: 75).

Netice itibariyle örgüt kültürünün, tıpkı kurumsallaşmaya neden olan dışsal baskı unsurları gibi örgütten örgüte bilinçli ya da bilinçsizce aktarılabildiği görülmektedir. Kurumsallaşma kaygısıyla meşru örgütleri taklit ederek, örgütsel çevrede kabul edilen otoritenin yaptırımlarından kaçmak için ya da yine örgütsel çevrenin normlarına uyabilmek adına örgüte ithal edilen kurumsal uygulamaların; beraberinde kültürel özellikler de getirebilecekleri ya da bu kurumsal uygulamalara uyum sağlayabilmek adına yine bilinçli ya da bilinçsizce mevcut örgüt kültüründe bir takım değişimler yaratabilecekleri değerlendirilmektedir.

5.2 Kurumsal Yönetişim ile Eşbiçimlilik ve Örgüt Kültürü Etkileşimi

Örgütlere yönelik bu dışsal zorlayıcı unsurlardan birinin de -belki de en önemlisinin- kurumsal yönetişim olduğu görülmektedir. Günümüz iş çevresinde örgütler iş yapış süreçlerinde sadece kendi icra ettikleri faaliyetlere değil, meşruiyet, kültür ve kurumsal bağlamlara da odaklanmaktadır (Abdullah ve Valentine, 2009). Abdullah ve Valentine'e (2009) göre örgütlerin farklı bağlamlardaki mevcudiyetleri ile iş yapış şekil ve usullerinin düzenlenmesi kapsamında ortak müştereklerde buluşulması için ortaya konan kurumsal yönetişim süreçleri de, hem içsel hem de dışsal çevresel dinamiklerin etkisiyle sürekli değişmekte ve evrilmektedir. Vekâlet kuramı (Jensen ve Meckling, 1976; Fama ve Jensen, 1983a, 1983b), vekilharç kuramı (Davis, Schoorman ve Donaldson, 1997), işlem maliyet kuramı (Williamson, 1988) ve politik kuram (Stoker, 1998) gibi kuramlar dâhilinde açıklanabilen kurumsal yönetişime dair bu değişimler, etik kaygıların da etkisiyle; yönetim kurulu yapılarının teşkili, denetleme kurullarının oluşumu ve bağımsız yöneticilerin örgüt yapılarına dâhil edilmesi gibi icraya yönelik yönetsel sonuçlarla kendisini göstermektedir. Örgütün iç çevresinin, hissedarların paydaşlar ve kar maksimizasyonu ile ilişkisi noktasında çok fazla değişmeyen bir düşünce yapısına sahip olduğuna da işaret eden Abdullah ve Valentine (2009), kurumsal yönetişimdeki değişiminin doğrudan ya da dolaylı olarak Enron örneğindeki gibi büyük holdinglerin dağılması, şirket birleşmeleri ve satın almaları, ticari işbirlikleri, finansmana daha kolay erişim imkanları ile insan kaynakları çeşitliliğinin artması, yeni start-up'ların kurulması, küreselleşme ve iş dünyasının uluslararası bir hale gelmesi ile iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler gibi örgütün dış çevresindeki sorunlar ve gelişmelerden kaynaklandığını savunmuştur. Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere, dışsal çevreden gelecek baskılar kurumsal yönetişime etki edebilecek niteliktedir. Ancak Abdullah ve Valentine'in aksine, örgüte yönelik kurumsal imaj, kurumsal kimlik ve örgüt kültürü gibi içsel hususların kurumsal yönetişim uygulamalarının değişimi ile doğrudan değişebileceğine işaret eden çalışmaların mevcudiyeti (Volberda, ve diğ., 2012) de dikkat çekicidir.

Bu noktada kurumsal yönetişim uygulamalarının yönetim kurulları ve sahiplik olgusu ile ilişkisine işaret eden Thomsen (2004), örgütsel değerlerin homojen olmadığını, şirket sahiplerinin, paydaşların yapısının ve/veya yönetim kurullarının değişmesi halinde örgütün kurumsal yönetişim uygulamalarının da değişeceğini vurgulamıştır. Bu önerme Schein'ın (1983b) şirket kurucularının örgüt kültürünün oluşumu üzerindeki rolü ile de paralellik göstermektedir. Zira örgütün zaman içinde değişen teknoloji, örgüt yapısı,

ekonomik ve sosyal koşullar vb. koşullarla paralel olarak maruz kaldığı içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarına cevap olarak, liderin ya da kurucunun örgüte kültürel olarak çizdiği çerçeve de değişebilmektedir (Schein, 1983b). Jawahar ve McLaughlin (2001) de benzer bir şekilde örgütlerin benimsedikleri değerlerin, örgüt yaşam döngüsü boyunca sistematik bir süreç dâhilinde değiştirilebileceğini ifade etmiştir. Örgütlerin yaşam döngülerindeki safhalarda farklı içsel ve dışsal etkilere maruz kaldıklarının, her bir safhada paydaşlar bağlamında farklı öncelikler belirlediklerinin ve örgüt çevreleri bağlamında farklı dışsal baskı unsurlarından etkilendiklerinin altını çizen Jawahar ve McLaughlin (2001: 401-402), özellikle olgunluk safhasında hem yönetsel (içsel) hem de normatif (dışsal) baskı unsurlarının örgütü daha fazla etki altına aldığına dikkat çekmektedir. Şöyle ki artık rüştünü ispat etmiş olan örgütün tepe yöneticileri kendilerini de örgütü de başarılı addetmekte, şirketin artan nakit akışlarıyla paralel olarak hissedarların ve paydaşların kar ve örgüt yönetiminde şeffaflık ile hesap verebilirliğin sağlanmasına yönelik beklentileri de artmaktadır. Ayrıca hissedar ve paydaşlarla birlikte örgüt çevresi de örgütten; meşru kabul edilmesi, gerekli çevresel destek ile uyumu sağlaması (DiMaggio ve Powell, 1983) ve bu sayede kaynaklara daha kolay ulaşabilmesi (Deephouse, 1999) için çevresel normlara uygun bir biçimde yeniden yapılanmasını beklemektedir (Volberda ve diğ., 2012). Bu beklentilere de ancak örgütün kurumsal normlar tarafından öngörülen örgüt yapısı, rutin ve sistem biçimlerine ne derece uyduğu şeklinde tanımlanan kurumsallaşma (Kondra ve Hinnings, 1998) ve bunun örgütsel manada ulaşabileceği en iyi, en üst düzey nokta olarak tanımlanabilecek kurumsal yönetişim uygulamalarının (Aguilera ve Cuervo-Cazurra, 2004) hayata geçirilmesi ile cevap verilebilecektir.

İlgili yazın incelendiğinde, kurumsal yönetişim uygulamaları marifetiyle kurumsal kuramın örgütsel performans kriteri olan "meşruiyet" tesis edilmiş (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977; Zucker, 1977) ve örgüt yapısının eşbiçimli bir hale gelmesi ile çevresel uyum sağlanmış olsa da, tesis edilen bu meşruiyet ve uyumun, örgütün içsel verimlilik kriterleriyle çatışabileceğine işaret eden çalışmaların varlığı dikkat çekicidir (Weick, 1976; Meyer ve Rowan, 1977; Deephouse, 1999; Donaldson, 2008a). Özellikle çevresel uyum için gerekli kaynaklar, başka bir koşulda daha yüksek bir yatırım değerine sahipse, yönetsel süreçlerde gerilimlere neden olabilmekte veya bir şirketin kendisini rakiplerinden farklılaştırma potansiyelini azaltabilmektedir (Volberda ve diğ., 2012). Ancak diğer taraftan kurumsallaşma ile örgüt çevresine yönelik tesis edilen kurumsal uyum sayesinde örgütsel meşruiyet artmakta, böylece toplu öğrenme (Levitt ve March,

1988) -ki aktarılabildiği takdirde kültürel bir olgu olarak kabul edilebilir- ve kaynaklara daha kolay erişim gibi farklı pekiştirici mekanizmalar aracılığıyla örgütsel performans yükselmektedir (Deephouse, 1999). Özellikle toplu öğrenme bilişsel işbirliği şablonları ve nedensel inanışlar olarak ortaya çıkmakta -ki bu nedensel inanışlar, Schein'ın (1990a) benimsenmiş değerlerine işaret etmektedir-; zorlayıcı, taklitçi ve normatif süreçlerle eşbiçimli bir hale gelerek yaygınlaşmakta, rutinlere dönüşmekte ve kurumsallaştırılmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983; Levitt ve March, 1988). Ayrıca bu kurumsallaşmış rutinlerin benimsenmesi, tek başına öğrenmek yerine başkalarından öğrenmeyi -usta/çırak usulü- daha verimli hale getirerek örgütsel performansı da artırmaktadır (Volberda ve diğ., 2012: 1043) ki bu sayede de örgütsel bilgi, işgörenler arasında paylaşılan ve aktarılan ortak bir kültürel olguya dönüşmektedir.

Kurumsal kuramın, örgütsel alanların üç tür çevresel baskının (zorlayıcı, taklitçi ve normatif) etkisiyle zaman içinde eşbiçimli hale gelme eğiliminde olduğunu savunduğu (DiMaggio ve Powell, 1983) malumdur. Bu baskılardan herhangi birinin, kurumsallaşma uygulamalarının belki de en tepe uygulaması olarak kurumsal yönetişim süreçlerinde de bulunması beklenecektir. Örneğin bir şirket, başka bir ülkenin sermaye piyasalarına girmeye karar vermesi durumunda, kurumsal yönetişim esasları dâhilinde o piyasada zorlayıcı bir güç olarak hareket eden düzenleyici biriminin ortaya koyduğu gerekliliklere uymak mecburiyetindedir. Keza şirketlerin -özellikle sektörel bazda- başka ülkelerdeki "en iyi" olduğunu değerlendirdikleri kurumsal yönetişim pratiklerini kendi kurumsal yönetişim süreçlerine ithal etmeye başladıklarında, bu taklitçi bir süreç olarak değerlendirilebilir. Benzer şekilde hissedarların korunması adına talep edilen, kayıtların daha şeffaf hale getirilmesi, hisse bazlı tazminat ödenmesi ve buna benzer kurumsal yönetişim pratikleri, ülkeler arasında normatif bir statü kazanmış ve böylece çok sayıda sanayileşmiş ülkede kurumsal yönetişimin bir parçası haline gelmiştir. Bu bağlamda Coffee'nin (1999) de çalışmasında ortaya koyduğu üzere hesap verebilirlik ve muhasebe standartlarının uluslararası manada uyumlandırılmasına yönelik kurumsal yönetişim pratikleri, örgüt çevresinin homojenleşmesine -yani eşbiçimliliğe- işaret etmektedir. Keza örgütlerin "daha meşru veya başarılı" olarak algılanan firmaların davranışlarını takip -ve taklit- etme eğilimlerinin kurumsal uyum zorunluluğundan kaynaklandığı (DiMaggio ve Powell 1983) hususu da bu önermeyi destekler niteliktedir.

Her ne kadar kurumsal yönetişimin evrensel bir kurallar ve esaslar bütünü olduğundan bahsedilse de (OECD, 1999), gerçekte uygulanan pratiklerin örgütlerin iş

gördüğü uluslar bağlamında farklılaşabileceğine işaret eden çalışmalara da rastlanmaktadır (Licht, Goldschmidt ve Schwartz, 2005). Özellikle esasları net bir şekilde ortaya konmuş en iyi pratikler bütünü olarak tanımlanan kurumsal yönetişim olgusunun (Aguilera ve Cuervo-Cazurra, 2004: 417), örgütler üzerinde eşbiçimlilik temelli bir baskı oluşturmasının beklenmesi de tabiidir. Örneğin Licht ve arkadaşlarının (2005) kurumsal yönetişim uygulamalarının ulusal kültürler özelinde farklılaştığını ortaya koyan çalışmaları, kurumsal yönetişimin uygulanış noktasında siyasi, sosyal, tarihi koşullar ve kültürel değerler nedeniyle ülkeler arasında farklılık gösterebileceğine işaret etmektedir. Bir diğer ifade ile kurumsal yönetişim, her ne kadar dışsal bir homojenleşme kaynağı gibi görünse de, her ülkenin kendi koşullarına -dolayısıyla ulusal kültürüne- göre farklılık gösterebilen bir mahiyettedir. Kültürün ulusal, örgüt ve grup kültürü arasındaki etkileşime dayanan dinamik yapısı ve bu çerçevede ulusal kültürlerin ve örgüt kültürlerinin aralarındaki etkileşimler göz önüne alındığında (Erez ve Gati, 2004), kurumsal yönetişim uygulamalarının da tıpkı ulusal kültürün sağladığı etki gibi örgüt kültürlerinin etkisi ile örgütten örgüte değişiklik gösterebileceği düşünülmektedir.

Değerler ve normları şekillendirdiği düşünülen bir kavram olarak örgüt kültürü (Schein, 1983a, 1990a), bireyler ve takımlar (gruplar ya da ekipler) arasında sosyal öğrenme, rol modeller ve gözlemler ile öğrenilip aktarılan bir olgu olarak, örgüt mensuplarının, örgütün devamlılığı/hayatta kalması ve/veya içsel bütünleşmesini tehdit eden dışsal baskılarla başa çıkmasına yardımcı olmaktadır (Erez ve Gati, 2004; Kondra ve Hurst, 2009). Bu özelliği itibariyle hem yapısal hem de dinamik bir resim ortaya koyan örgüt kültürü, tıpkı kurumsal kuram gibi sosyal yapıları açıklamakla ve bu yapıların anlamlarının sürdürülmesi ile ilgilenmektedir. Bu noktada kritik husus, tıpkı kurumsal kuramda yapısal ve dinamik yeteneklerin benzerlik ve farklılıklarında olduğu gibi, kültürel benzerlik ile farklılıklar arasında da bir dengenin sağlanması olarak göze çarpmaktadır. Zira süregelen örgüte has kültürel yeniden oluşum sürecini; sistematik, sürekli gelişen ve bu süreci takdir eden, örgüt yapısını yeniden inşa eden, bu yapıyı gerek görürse geliştiren, zaman zaman kimi bölümlerini lağv edip kimi bölümlerini de yeniden yapılandıran "kurumsal yönetişim" gibi kurumsal uygulamalar olarak anlamak ve değerlendirmek mümkündür (Zucker, 1977; Scott, 1995). Bu şekilde kurumsallaşma, sosyal gerçekliğin tanımlandığı ve bireylerin kurumsallaşmış bir kültürün parçası olmak için zımni ve açık beklentilere göre hareket ettiği hem bir süreç hem de bir özellik olarak görülmektedir (Kondra ve Hurst, 2009: 45).

Bu itibarla örgüt kültürünün, tıpkı kurumsal kuramdaki eşbiçimlilik süreçleri gibi -özellikle normlar bağlamında- kurumsal yönetişim pratikleri üzerinden de baskılara maruz kalabileceği anlaşılmaktadır. Kültürel olarak benzeşen örgütlerden ya da örgüt çevrelerinden ithal edilecek kurumsal yönetişim uygulamalarının örgütsel performans bağlamında daha faydalı olacağı ve daha çabuk hayata geçirilebileceği düşünülmektedir. Aksi takdirde ithal edilecek kurumsal yönetişim uygulamaları ile kültürel uyumun olmadığı bir senaryoda, değil kurumsal yönetişim herhangi bir kurumsallaşma çabasının taklitçi eşbiçimlilikten öte geçemeyeceği ve normatif manada örgütçe benimsenmeyeceği açıktır.

5.3 Önermeler

Kurumsal yönetişim ve örgüt kültürünün, örgütlerin performanslarını ciddi manada etkileyebilecek iki önemli faktör olduğu görülmektedir. Bunlardan kurumsal yönetişim, bir örgütün nasıl yönetildiğine ve kontrol edildiğine rehberlik eden süreçler, ilkeler ve değerler kümesinin en iyi pratiklerini bir araya getirmekte; örgüt kültürü de insanların bir örgüt içinde çalışma ve etkileşim kurma tarzlarını paylaşılan değerler, inançlar ve davranışlar üzerinden şekillendirmektedir. Örgüt kuramları üzerinden bakıldığında aynı örgütsel çevrede bulunan örgütlerin yapılarının, şirket politikalarının ve pratiklerinin zamanla benzeştikleri vurgulanmakta ve bu kavram kurumsal kuram çerçevesinde eşbiçimlilik olarak tanımlanmaktadır. Eşbiçimliliğe dair süreçlerin örgüt içinde düzenleyici faktörlerin yeniden yapılandırılması, örgüt çevresinde meşru kabul edilen uygulamaların taklit edilmesi ve sektördeki normatif koşullara ayak uydurabilmek gibi faktörlerden temellenerek gerçekleşebileceği anlaşılmaktadır. Kurumsal yönetişim bağlamında ise eşbiçimlilik, örgütlerin benzer yönetişim uygulamalarını akranları veya rakiplerine göre benimseme eğilimlerine işaret etmektedir.

Kurumsal yönetişim temelli bir eşbiçimliliğin örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceği düşünülmektedir. Zira örgütler benzer yönetişim uygulamalarını benimsediklerinde, bu uygulamalarla uyumlu benzer değer ve inançları da benimseyebilirler. Örneğin, bir sektördeki yönetişim uygulamaları güçlü bir şeffaflık ve hesap verebilirlik kültürüne sahipse, o sektördeki örgütler de kendi örgüt kültürlerine o benzer değer ve inançları yansıtabilirler. Diğer taraftan sektördeki kurumsal yönetişim uygulamalarını benimseyen örgütler, sektörlerindeki meşruiyetlerini tesis etmiş, örgütsel

çevrelerine uyum sağlamış kabul edileceklerdir. Bu durum örgütsel çevrenin, hem örgüt kültürünün hem de örgüt yapılarının zamanla homojenleşmesine zemin hazırlayabileceğini düşündürmektedir. Ancak bu topyekün homojenleşmenin, örgütlerin işleyişe yönelik sağlayacağı tutarlılık ve öngörülebilirlikle kurumsal olarak faydalı olabilecekken; kültürel manada oluşturacağı muhtemel uyumsuzluklarla, örgütlerin inovatif kapasitelerini ve yaratıcılıklarını da baskılamak suretiyle rekabetçiliklerini azaltacağı düşünülmektedir.

Netice olarak örgütsel çevrede kurumsal yönetişim temelli oluşacak eşbiçimlilik, örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır. Zira böyle bir örgütsel çevrede uyum, tutarlılık ve meşruiyet teşvik edilirken, yenilikçilik ve yaratıcılık baskılanabilecektir. Bu bağlamda örgütlerin kendi benzersiz ve yenilikçi örgüt kültürlerini -en azından belirli bir seviyeye kadar- korurken, sektörel normlarıyla uyumlu kurumsal yönetişim uygulamalarını benimsemeleri arasında bir denge kurmalarının gerekli olduğu açıktır.

Diğer taraftan örgüt kültürünün de kurumsal yönetişim temelli bir eşbiçimlilik üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceği düşünülmektedir. Şöyle ki eşbiçimlilik örgütsel kültürü şekillendirebilirken, örgüt kültürü de aynı zamanda eşbiçimlilik odaklı yönetişim uygulamalarının benimsenmesini ve gelişimini etkileyebilmektedir. Zira örgütler akranlarının veya rakiplerinin yönetişim uygulamalarıyla uyumlu benzer değer ve inançları benimseyebileceğinden, kurumsal yönetişimden kaynaklanabilecek bir eşbiçimlilik, örgüt kültürünün diğer örgütlere ithali noktasında da önemli bir etkiye sahip olabilir. Bu durum da söz konusu örgütün dâhil olduğu endüstriye ya da sektöre göre olumlu veya olumsuz bir çevresel uyum ve homojenlik yaratabilir.

Örneğin yaratıcılığa daha fazla ihtiyaç duyulan yazılım, reklam ya da tasarım odaklı örgütlerde eşbiçimlilik kaygılarıyla ithal edilmiş kurumsal yönetişim uygulamalarının, örgütün kendine has yaratıcılığını körükleyen örgüt kültürüne zarar verebileceği; işlerin yapılışı itibariyle teknolojik gelişmelerle paralel ilerlemek mecburiyetindeki otomotiv, endüstriyel tasarım ya da demir çelik gibi sektörlerde ise kurumsal yönetişim odaklı eşbiçimlilik uygulamalarının, bir çeklist vazifesi görerek örgütlerin ihtiyaç duyduğu bağlamsal koşulların sağlanmasında hızlandırıcı bir rol oynayabileceği düşünülmektedir. Şöyle ki yeni teknolojilerle gelecek yeni tedbirler, bu tedbirleri daha önce uygulayıp başarıya ulaşan örgütlerden kolaylıkla ithal edilebilecek, şayet örgüt kültürü ile de uyumlu bir nitelikte ise daha çabuk içselleştirilip benimsenecektir.

Benzer şekilde baskın yönetişim uygulamalarının şeffaflık ve hesap verebilirlik olduğu bankacılık ve sigorta gibi sektörlerdeki örgütler de kültürel olarak bu esasları benimsemişlerse, örgüt ile paydaşlar arasındaki güven ve meşruiyeti teşvik edebilecek yeni kurumsal yönetişim uygulamalarını, örgüt kültürlerinin sağladığı benzer değer, inanç ve beklentileri sayesinde kendi örgüt yapılarına kolaylıkla ithal edebileceklerdir. Diğer taraftan güvenlik hizmetleri, hava yolları ve yer hizmetleri işletmeleri gibi baskın yönetişim uygulamaları aşırı bürokratik veya muhafazakar olan örgütler de yeniliği ve yaratıcılığı engelleyen, kontrolü teşvik eden kurumsal yönetişim uygulamalarını kolaylıkla benimseyebilecektir.

İfade edilen bu hususlardan hareketle örgüt kültürü ile uyumlu olan kurumsal pratiklerin örgüt dâhilinde bir dirençle karşılaşmadan benimseneceği, örgüt çevresinin kurumsal baskılarının örgütte bir direnç yaratmayacağı düşünülmektedir. Bu gerekçeden hareketle çalışmanın birinci önermesi şu şekilde oluşturulmuştur:

Önerme 1: Kurumsal yönetişim uygulamaları örgüt kültürü ile normatif olarak uyumlu olursa örgüt tarafından daha kolay benimsenir. Bu sayede örgüt çevresinin örgüte yönelik kurumsal yönetişim temelli eşbiçimlilik baskıları zorlayıcı bir mahiyet taşımaz ve örgütte bir direnç oluşturmaz. Örgüt normatif eşbiçimlileşir.

Aynı çıkış noktasından hareketle; örgüt kültürü ile uyumsuz olan kurumsal yönetişim gibi kurumsal pratiklerin örgütte kolaylıkla benimsenmeyeceği, bu pratiklere örgüt içinde ciddi bir direnç gösterileceği ve örgütün bu baskılardan kaçabilmek için söz konusu eşbiçimli pratikleri taklitçi saiklerle benimseyeceği gerekçesi ile çalışmanın ikinci önermesi şu şekilde oluşturulmuştur:

Önerme 2: Örgüt kültürüne ait değerleri, kurumsal yönetişim uygulamaları ile uyuşmayan örgütler bu uygulamaları normatif olarak benimsemezler. Bu örgütler için örgüt çevresinin kurumsal yönetişim temelli eşbiçimlilik baskıları örgütü eşbiçimlileşmeye zorlar. Bu baskılar örgütte bir direnç oluşturur. Bu gibi bir durumda örgüt, örgüt çevresinin zorlayıcı eşbiçimlilik baskılarına karşı, örgüt kültürünü korumak adına taklitçi eşbiçimlileşir.

Daha önce de ifade edildiği üzere bu etkileşim sürecinin tek taraflı olmaması bağlamında örgüt kültürünün de kurumsal yönetişim temelli eşbiçimliliği tetiklemesi durumu söz konusudur. Şöyle ki güçlü bir inovasyon ve risk alma kültürüne sahip bir örgütün akranlarının veya rakiplerinin baskın uygulamalarına uymak yerine, kendi örgüt

kültürünü yansıtan yönetişim uygulamalarını benimseme olasılığı daha yüksek olabilir. Buna örnek olarak yalın üretim felsefesinin lideri kabul edebileceğimiz Toyota verilebilir. Yalın üretimin ilk olarak otomotiv sektöründe, zamanla neredeyse tüm teknolojik üretim odaklı sektörlerde bir "norm" olması, Toyota'nın kendi kültürünü uygulamadaki ısrarından kaynaklanmıştır. Netice olarak yalın üretim tüm teknolojik üretim odaklı endüstrilere bir şekilde sirayet etmiş, küresel manada bir norma dönüşmüş ve neredeyse tüm endüstri tarafından benimsenmiştir.

Dolayısıyla örgüt kültürünün örgütsel performansa etkisinden bir rekabet avantajı olarak istifade eden örgütlerin kendi uygulamalarında ısrar edecekleri, kurumsallaşmaya yönelik girişimleri dayatma olarak niteleyecekleri ve mevcut uygulamalarını terk etmek istemeyecekleri öngörülmektedir.

İkinci önermeye tam ters bir bakışla örgüt kültürü güçlü olmayan örgütlerde; kurumsal yönetişim uygulamaları gibi eşbiçimlilik temelli pratiklerin, örgüt kültürü ve bu kültür çerçevesinde kurumsal yönetişim ile uyumlu değerlere ve varsayımlara sahip örgütlere kıyasla, örgütte herhangi bir direnç oluşturmayacağı düşünülmektedir. Zira bu gibi örgütler; kültürü bir performans değişkeni, bir rekabet avantajı olarak görmediklerinden, kültürlerini korumaya yönelik de herhangi bir çaba göstermeyecekler ve kurumsal yönetişim uygulamalarını bir dayatma gibi algılamayacaklardır. Ayrıca kurumsallaşmanın sağlayacağı meşruiyeti ve dışsal desteği verimlilik kaygılarına yeğleyeceklerdir. Bu gerekçeden hareketle çalışmanın üçüncü önermesi de şu şekilde oluşturulmuştur:

Önerme 3: Örgüt kültürü güçlü olmayan örgütler, örgüt çevrelerinin kurumsal eşbiçimlilik baskılarına direnç oluşturmazlar. Bu tarz örgütler, örgüt çevrelerinin dayattığı yapıları kolaylıkla benimserler ve kurumsal yönetişim pratikleri gibi kurumsal uygulamalara direnmezler. Örgüt kültürü güçlü olmayan örgütler, daha kolay eşbiçimli hale gelirler.

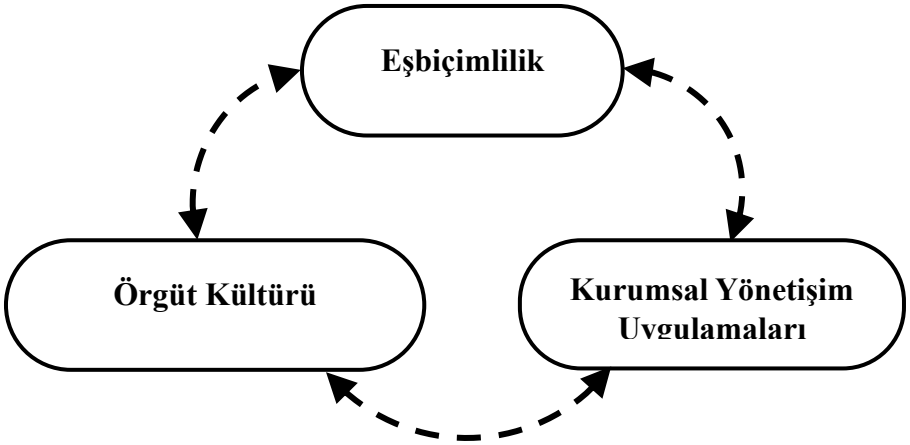
Sonuç itibariyle örgüt kültürünün kurumsal yönetişim temelli eşbiçimlilik uygulamalarının hem benimsenmesinde hem de başarıya ulaşmasında rolünün büyüklüğü net bir biçimde görülmektedir. Örgütlerin özellikle örgütsel performans bağlamında her iki olguyu da göz önünde bulundurmaları ve kurumsal yönetişim uygulamalarında örgüt kültürlerine uygunluk seviyesini göz ardı etmemeleri de bu bağlamda değerlendirilmelidir.

5.4 Araştırmanın Modeli

Bu noktaya kadar ifade edilen hususlar ışığında; örgüt kültürü ve eşbiçimlilik arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu, yani kuvvetli bir örgüt kültürüne sahip örgütün dışsal baskılara direneceği, eşbiçimlileşmesinin daha zor olacağı; zayıf bir örgüt kültürüne sahip örgütün dışsal baskılara direnmeksizin kolaylıkla meşruiyete yöneleceği ve eşbiçimlileşmeyi benimseyeceği düşünülmektedir. Diğer taraftan örgüt çevresinin gücüne bağlı olarak eşbiçimlilik baskılarının gücünün örgüt kültürlerinin zayıf olduğu ya da bir kültüre sahip olmayan örgütleri daha kolay değiştirebileceği, ancak örgüt kültürünün meşruiyetten önce geldiğini düşünen güçlü kültürlere sahip örgütler üzerinde bu baskıların aynı etkiyi yaratmayacağı değerlendirilmektedir.

Eşbiçimlilik baskılarının kurumsal yönetişim uygulamalarının örgütlere ithal edilmesi noktasında önemli rol oynadığı, bu baskılara (taklitçi, zorlayıcı, normatif) göre benimsenen kurumsal yönetişim uygulamalarının örgüt kültürü ile uyum derecesine göre ya örgütsel normlarla uyumlu olarak gerçekten benimsenebileceği ya da sadece çevresel yaptırımlardan kaçınmak ve meşruiyeti sağlamak için taklitçi bir biçimde örgüt yapısını yeniden yapılandırabileceği öngörülmektedir. Bir diğer ifade ile bu etkileşimin, örgütlerin benimsediği kurumsal yönetişim uygulamalarına da yansıyacağı düşünülmektedir.

Bu düşünceler ışığında mevcut çalışma için aşağıdaki model oluşturulmuştur.



Şekil 5.1 Örgüt Kültürünün Kurumsal Yönetişim Uygulamaları ile Etkileşimi.

6. YÖNTEM, ÖRNEKLEM VE ÖLÇME ARAÇLARI

6.1 Araştırma Yöntemleri

Mevcut çalışmanın yöntemi örnek olay çalışması ya da bazı kaynaklarda yer aldığı adıyla vaka analizi (Süleymanoğlu-Kürüm, 2021) olarak belirlenmiştir. Bu tercihe sebep olarak, çalışmanın değişkenlerinin farklı kuramsal arka planlardan gelmeleri, dolayısıyla değişkenlerin incelenmelerinde ihtiyaç duyulan usul ve yöntemlerin farklılaşmasıdır.

Çalışmanın analiz birimi örgüttür. Çalışmanın değişkenlerinden örgüt kültürü için hem nicel hem de nitel yöntemler; kurumsal yönetişim ve eşbiçimlilik için ise nitel yöntemler benimsenmiştir. Değişkenlere yönelik nicel ve nitel yöntemlerle bireylerden elde edilen veriler, analiz birimi olan örgüte yani Üniversite'ye genellenmiştir.

Yöntemsel olarak karma bir usulün benimsenmesindeki sebep, çalışmada örgütsel davranış kuramları ve örgüt kuramlarının kesişiminden ortaya çıkan diyalektiğe daha doğru bir cevap bulunabileceğinin düşünülmesidir. Bu yaklaşım, Yin'in (1994) öne sürdüğü nicel ve nitel yöntemleri birlikte ele alan tümleşik araştırma tasarımlarının benimsenmesi için en uygun yöntemin örnek olay analizi olduğu; bunun da ancak örnek olay analizinde analiz biriminin ortaklaştırılması ile mümkün olabileceği ifadesi ile de örtüşmektedir.

Netice itibariyle çalışmada, Russell ve arkadaşlarının (2005) öne sürdükleri örnek olaya yönelik tasarım, nicel ve nitel yöntemler ortaklaşa kullanılacak şekilde oluşturulmuştur. Bu kapsamda nicel ve nitel yöntemlerle değerlendirmeye esas veriler elde edilmiş ve bu veriler uygun biçim/yöntemler kullanılarak kıymetlendirilmiştir.

6.2 Örneklem

Mevcut çalışmada öne sürülen önermeleri test etmek için; örgüt kültürü bağlamında kendine özgü bir kültüre sahip olduğu, kurumsal olarak yer aldığı örgüt çevresinden kurumsal eşbiçimlilik baskılarına maruz kaldığı ve kurumsal yönetişim prensipleri dâhilinde kaynak sağlayıcılara hesap vermesi beklenen bir yapı olarak, Ankara'daki bir vakıf üniversitesi, örnek olay çalışmasının örneklemi olarak seçilmiştir.

Söz konusu üniversite, çalışmanın geri kalan bölümünde "Üniversite" ya da "Örgüt" şeklinde anılacaktır.

6.3 Kurumsal Yönetişimin Ölçme Aracı

Türkiye'deki yükseköğretim sistemi incelendiğinde, doğrudan kurumsal yönetişime yönelik herhangi bir kurumun ya da üniversitelerde kurumsal yönetişimi düzenleyen herhangi bir yasal oluşumun bulunmadığı görülmektedir. Ancak yükseköğretime yönelik iki başat kurum olan Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ile Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK), üniversitelerin kurumsal yönetişimine yönelik ihtiyacı karşılamasalar da, ilk etapta bahse değer iki kurum olarak öne çıkmaktadır.

Bu kurumlardan YÖK, 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu Md.6'da "tüm yükseköğretimi düzenleyen ve yükseköğretim kurumlarının faaliyetlerine yön veren, bu kanunla kendisine verilen görev ve yetkiler çerçevesinde özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, bir kuruluş" şeklinde tanımlanmıştır ve söz konusu kuruma; "Yükseköğretim Denetleme Kurulu ile gerekli planlama, araştırma, geliştirme, değerlendirme, bütçe, yatırım ve koordinasyon faaliyetleri ile ilgili birimlerin bağlı olduğu" ifade edilmiştir. "Yükseköğretim üst kuruluşları ile üniversitelerce hazırlanan bütçeleri tetkik ve onayladıktan sonra Milli Eğitim Bakanlığına sunmak" gibi görevleri bulunan YÖK, bu bütçe temelli görevlerini sadece devlet üniversitelerine yönelik icra etmektedir.

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu incelendiğinde üniversitelerin kuruluşlarının; rektör, rektör yardımcıları (3 ila 5 personel), üniversitenin akademik organı olan senato (rektör başkanlığında, rektör yardımcıları, dekanlar, fakültelerden üç yıl için seçilecek birer öğretim üyesi ve rektörlüğe bağlı enstitü ve yüksekokul müdürlerinden oluşan), idari faaliyetlerde rektöre yardımcı bir organ olan üniversite yönetim kurulu (rektörün başkanlığında dekanlardan, üniversiteye bağlı değişik öğretim birim ve alanlarını temsil edecek şekilde senato tarafından dört yıl için seçilecek üç profesörden teşkil edilen) ve fakülteler ile enstitülerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Her ne kadar üniversite yönetim kurulu idari hususlarla ilgileniyor olsa da, kurumsal olarak tanımlandığı şekliyle kurumsal yönetişime ilişkin bir sorumluluğunun bulunmadığı görülmektedir. Buna sebep olarak mevcut üniversite modelinin fakülte modeli (Trakman, 2008: 55-58) olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Benzer şekilde, aynı kanunun mali hükümlere ilişkin bölümlerinde de doğrudan kurumsal yönetişimin finansal ayağına işaret eden bilgilere rastlanmamaktadır.

Vakıflarca kurulacak yükseköğretim kurumları incelendiğinde ise yükseköğretim kurumunu kuran vakfın oluşturmakla sorumlu tutulduğu vakıf yükseköğretim kurumunun

tüzel kişiliğini temsil eden mütevelli heyetinin varlığı (Ek Md.5) ve kurulan yükseköğretim kurumunun vakıftan ayrı bir tüzel kişiliğe sahip olması ile elde ettiği gelirlerin hiçbir suretle kurucu vakfa aktarılamayacağı (Ek Md.6) gibi kurumsal yönetişime yakın bazı uygulamaların varlığı dikkat çekicidir. Akademik işleyiş bağlamında devlet üniversitelerinden farklı olmadıklarının da altını çizen kanun (Ek Md.8), Yükseköğretim Kurulunun, vakıf yükseköğretim kurumlarınca yapılan mal veya hizmet alımı ya da satımlarına veya parasal hareketlerine ilişkin olarak, finansal ilişkinin gerçekleştiği özel/tüzel kişilerden bilgi ve belge isteyebilmesine ya da bu kişiler nezdinde söz konusu işlemlere ilişkin olarak inceleme yapılmasını talep edebilmesine cevaz vermektedir (Ek fıkra: 9/5/2018-7141/3 Md.) ki bu husus da tam olarak olmasa bile finansal hesap verebilirlik bağlamında kurumsal yönetişim ile ilişkilendirilebilir.

Kurumsal yönetişim ile ilişkilendirilebileceği düşünülen bir diğer kurum ise "Yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin kalite düzeylerine ilişkin ulusal ve uluslararası kalite standartlarına göre değerlendirmeler yapmak, iç ve dış kalite güvencesi, akreditasyon süreçleri ve bağımsız dış değerlendirme kurumlarının yetkilendirilmesi süreçlerini yürütmek üzere…" kurulmuş olan Yükseköğretim Kalite Kurulu'dur (Ek Md.35). Şöyle ki doğrudan kurumsal yönetişim süreçlerine temas etmese de, açıklık ve hesap verebilirliğin uluslararası kalite ve akreditasyon süreçlerinin birer parçası olmaları halinde, bu kavramların söz konusu kurumca birer kalite zorunluluğu olarak tanımlanabileceği ve dolaylı olarak da olsa kurumsal yönetişime ilişkin süreçlere etki edebileceği düşünülmektedir.

Bu noktaya kadar ifade edilen hususlar ışığında, 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nda kavramsal olarak kurumsal yönetişime ilişkin hususlara işaret eden maddeler bulunsa da, Türkiye Yükseköğretim Sisteminde kurumsal yönetişimin resmi olarak yer almadığı görülmektedir ki bu durum Türkiye Üniversitelerine yönelik yapılması muhtemel bir kurumsal yönetişim çalışmasını da zorlaştırmaktadır.

Bu kapsamda yasal mevzuata ek olarak, mevcut çalışmanın örnek olayı olan Üniversite'nin örgüt şeması ve kendi oluşturduğu mevzuat üzerinden kurumsal yönetişim uygulamaları incelenmiştir.

Üniversite'nin örgüt şeması incelendiğinde tıpkı Yükseköğretim Kanunu'nda belirtildiği üzere üniversitenin tüzel kişiliğinin mütevelli heyetince temsil edildiği ve rektörün senato ve yönetim kuruluna başkanlık ettiği görülmektedir. Ayrıca denetleme

kurulu ve mali işler koordinatörünün idare üst kurulu başkanına bağlı ve rektörden bağımsız olmaları, kurumsal yönetişimin ana fikri paralelindeki uygulamalar olarak göze çarpmaktadır. Bu ve benzeri uygulamalar kurumsal yönetişim mantığına uygun olsalar da doğrudan kurumsal yönetişim esasları çerçevesinde bir teşkilatlanmanın mevcut olmadığı açıktır.

Ek olarak Üniversite'ye ait Elektronik Kamu Bilgi Yönetim Sistemi'nde (KAYSİS, 2023) yer alan toplam 38 mevzuat incelendiğinde de doğrudan kurumsal yönetişime işaret eden bir yönetmeliğin bulunmadığı görülmektedir. İfade edilen bu hususlar ışığında Üniversite'nin doğrudan kurumsal yönetişimi benimseyen bir yapı ile yönetilmediği söylenebilir ancak bu durum üniversitenin kurumsal yönetişimden hiç faydalanmadığı gibi bir sonuç ortaya çıkarmamaktadır.

Üniversite'nin kurumsal yönetişimi benimseme düzeyinin değerlendirilebilmesi için Türkiye'ye yönelik daha önce yapılmış herhangi bir çalışma ve/veya kanuni bir düzenleme bulunmadığından, Avusturalya ve Birleşik Krallığın kurumsal yönetişim mevzuatları incelenmiş, Birleşik Krallık Rektörler Komitesi'nce oluşturulmuş olan "Yükseköğretim Kurumsal Yönetişim Esasları" (YKYE, 2020) kullanılmıştır. Avusturalya'nın uyguladığı "Avustralya Kamu Üniversitelerinin Yönetişimine İlişkin Gönüllü En İyi Uygulama Kuralları" (2018) modeli sadece genel esasları ortaya koyduğu, eyaletlerdeki üniversitelerin akademik ve yönetsel özgürlüklerine göre kendilerince "en iyi" olduğunu değerlendirdikleri kurumsal yönetişim uygulamalarını uygulamalarına izin verdiği ve Birleşik Krallığın modeline kıyasla tek tip olmaması sebebiyle değerlendirmede zorluk oluşturacağı öngörüsüyle tercih edilmemiştir.

Birleşik Krallığın benimsediği Yükseköğretim Kurumsal Yönetişim Esasları'nın hesap verebilirlik, sürdürülebilirlik, itibar, kapsam ile çeşitlilik, etkililik ve yükümlülük olmak üzere 6 temel bileşenden oluştuğu ve her temel bileşenin detaylı alt maddelerle açıklandığı görülmektedir. Yükseköğretimde iyi yönetişimin temelini oluşturan bu altı temel bileşeninin tamamının birbirleri ile ilişkili olduğu, bu bileşenlerin birbirlerinden bağımsız değerlendirilemeyeceği ve uygulamada bu bileşenlerin tekil olarak kullanılmaması gerektiği, YKYE'ye ilişkin vurgulanan diğer önemli noktalar olarak öne çıkmaktadır.

Bu temel bileşenlerin ilki olan hesap verebilirlik, yönetsel birimin kurumsal faaliyetlerden müşterek olarak sorumlu olduğunu, hesap verebilir olmasını, görev alanına

giren temel konularla ilgili tüm nihai kararları alması gerektiğini; yönetsel birimlerin bu faaliyetleri icra ederken açık ve şeffaf bir şekilde hareket etmesi zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

Sürdürülebilirlik bileşeni ile yönetsel birimin rektör ile birlikte çalışarak kurumun misyonunu, stratejik planını, genel amaçlarını ve değerlerini belirlemesine vurgu yapılmaktadır. Şöyle ki yönetsel birim yükseköğretim kurumun sürdürülebilirliğini sağlamak için stratejik planın sunulmasının yasal ve düzenleyici gereklilikleri yerine getirmeli, kurumsal değerler, politikalar ve prosedürlerin uyumlu olmalarını sağlamalı, etkili kontrol ve risk yönetimi sistemlerini tesis etmeli ve akademik standartlar ile akademik niteliklerin bütünlüğü konusunda güvence sağlamalıdır.

YKYE'nin üçüncü temel bileşeni olan itibar, yönetsel birimlerin üyelerinin her zaman toplumsal yaşayış ilkeleri ile kurumun kendi etik çerçevesi doğrultusunda ve kurumun, öğrencilerinin ve diğer paydaşlarının çıkarları doğrultusunda etik davranması gerekliliğine işaret etmektedir. Şöyle ki yönetsel birimler, YKYE'nin temelini oluşturan değerlere, çeşitli diğer unsurlara ve toplumsal yaşam ilkelerine uygun olarak faaliyet göstererek kurumsal itibar ile özyönetimi korumalı ve desteklemelidir.

Temel bileşenlerin dördüncüsü olan kapsam ile çeşitlilik, yönetsel birimlerin düzenli olarak kendi yapıları üzerine düşünmeleri ve çeşitliliğin tüm biçimlerini teşvik ederek örnek teşkil etmeleri gerektiğine dikkat çekmektedir. Yönetsel birimler, kendi işleyişleri ve yapıları da dâhil olmak üzere yükseköğretim kurumları genelinde etik davranışı, eşitliği, kapsayıcılığı ve çeşitliliği destekleyen pozitif bir kültürü teşvik etmelidirler. Bu bağlamda çeşitlilik ile sadece örgüte has korunan özellikler kast edilmemekte; örgüt dâhilindeki farklı sesler, tutumlar ve deneyimler de bu kapsamda değerlendirilmektedir. Böylece yetersiz temsil ve sonuçlardaki farklılıklara karşı çıkılması ve mümkün olduğunda herkes için adil sonuçlar sağlayacak bir düzeltici eylem planının takip edilmesi amaçlanmaktadır.

Yönetsel birimlerde görev yapan personelin, kendi rollerini ve çalışma ortamlarındaki değişimleri anlayabilmeleri için göreve başlama, güncelleme ve geliştirmeye ihtiyaçları olduğu savı, YKYE'nin 5'inci temel bileşeni olan kapsam ile çeşitliliğin arka planında yatan anlayıştır. Zira yönetsel birimler, kurumsal yönetişim performanslarını detaylandırarak ve değerlendirerek; YKYE'ye ve yükseköğretim kurumlarının kendi yönergelerine uygun olmasını sağlamak durumundadırlar.

Son temel bileşen olan yükümlülükle ise yönetsel birimlerin yükseköğretim kurumunun sosyal, kültürel, ekonomik ve çevresel etkisini teşvik etmesine ve güvence altına almasına, ayrıca kurumsal başarı ve başarıların paydaşlara rapor edilmesini sağlamasına vurgu yapılmaktadır. Yükümlülüklerinin farkında olan yönetsel birimler sayesinde kurumun farklı paydaşları (özellikle personel ve öğrenciler) küresel, ulusal ve yerel olarak üniversite yönetimlerince anlaşılabilmekte, bu paydaşların görüşlerinin dikkate alınması ve ilgili karar alma süreçlerine yansıtılmasına olanak sağlanmaktadır.

Toplam 24 sayfadan oluşan bu esaslar bütününün, yükseköğretim kurumlarının yönetim organlarının en yüksek kurumsal yönetişim standartlarını sunmalarını desteklemek için geliştirildiği ve yükseköğretim kurumlarının iyi kurumsal yönetişime bağlılıklarını göstermelerini sağlayan temel değerleri ve unsurları ortaya koyduğu ifade edilmektedir. Bu noktada ifade edilen bu esaslara ilişkin dikkat çekici husus, YKYE'nin uygulamaya yönelik yöntemleri bilinçli olarak ele almamasıdır ki bu yaklaşımla yükseköğretimin çeşitliliğini yansıtmanın, esnekliğinin ve özerkliğinin desteklenmesinin amaçladığı vurgulanmaktadır. Yükseköğretimin merkezinde yer alması gereken bazı temel değerler bulunduğu ve yükseköğretime yönelik kurumsal yönetişiminin bu temel değerler üzerine inşa edilmesi gerektiğinin altını çizen YKYE bu değerleri; şeffaflık, hesap verebilirlik, doğruluk, ifade özgürlüğü ve akademik özgürlüğe işaret eden "dürüstlük" (1), finansal ve çevresel "sürdürülebilirlik" (2), herkes için eşitlik, çeşitlilik, erişilebilirlik, katılım ve adil sonuçlara işaret eden "kapsayıcılık" (3), yüksek kaliteli araştırma, burs ve öğretime işaret eden "mükemmellik" (4), sosyal, ekonomik ve kültürel "yenilik ve gelişme" (5) ile kamu hizmeti, vatandaşlık, meslektaşlar arası dayanışma ve işbirliğine işaret eden "toplumsallık" (6) şeklinde betimlemiştir (YKYE, 2020: 6).

Bu değerler paralelinde YKYE'nin hedefleri; yükseköğretim kurumlarının vazifelerini ve başarılarını finansal, sosyal ve çevresel mahiyette sürdürülebilir bir şekilde belirlemek, yönlendirmek ve sunmak (1) genel öğrenci ilgisini ve yüksek kaliteli öğrenci deneyiminin önemini korumak ve teşvik etmek (2), öğrencilerin ortaya koydukları sonuçların iyi sosyal, ekonomik ve çevresel değerleri yansıtmasını sağlamak (3), yükseköğretim kurumunun itibarını korumak için fırsatları etkili bir şekilde yönetmek ve riskleri azaltmak, mali sürdürülebilirliği ve finansal hesap verebilirliği sağlamak (4), etik davranış ile eşit, çeşitli ve kapsayıcı uygulamaları destekleyen olumlu bir kültürü teşvik etmek ve geliştirmek (5), öğrenme, öğretme ve araştırmada mükemmeliyeti teşvik etmek, kurumsal ve yönetsel birimlerin performanslarını izlemek (6), geniş çapta erişilebilen

doğru ve şeffaf bilgileri yayınlamak (7), dirençli bir gelecek yaratmak için örneklerle liderlik etmek, esnek ve adapte olabilir olmak, (8) ve ilgili paydaşlarla (özellikle öğrenciler ve personel) yerel, bölgesel, ulusal ve küresel düzeyde anlamlı katılım için düzenlemelerin yürürlükte olmasını sağlamak (9) şeklinde açıklanmıştır (YKYE, 2020: 6-7).

YKYE'nin orijinal versiyonunda, üzerine bina edildiği 6 temel bileşenin her biri için toplam 49 alt maddenin (hesap verebilirlik için 6, sürdürülebilirlik için 12, itibar için 8, kapsam ve çeşitlilik için 4, etkinlik için 13, yükümlülük için 6) yer aldığı görülmektedir (YKYE, 2020). Bu alt maddelerin her biri, temel bileşenlerin alt esaslarını oluşturarak yükseköğretim kurumlarına kurumsal yönetişime dair yol göstermektedir. Mevcut çalışmada da YKYE'nin temel bileşenleri ile her bir temel bileşenin alt maddelerinin çalışmaya konu olan yükseköğretim kurumunda ne derece uygulanıp uygulanmadığına yönelik bir değerlendirme oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu maksatla ilk olarak mevcut esaslara ilişkin metnin ilgili bölümleri (temel esaslar ve temel esasların alt maddeleri) bir mütercim tercüman grubu tarafından Türkçe'ye çevrilmiş, Türkiye Yükseköğretim Kanunu göz önünde tutularak mevcut kurumlar ve mevzuatlara yönelik çeviri düzeltmeleri yapılmış, uyarlanması tamamlanan Türkçe taslak metin iki farklı İngilizce öğretmenince ayrı ayrı tekrar İngilizce'ye çevrilmiş ve yeniden çevirilerin orijinal metinle uyumluluğu karşılaştırılmıştır. Çevirilerin tamamlanmasının ardından son değerlendirme yapılmış ve gerek mevzuat uyumsuzluklarına bağlı olarak gerekse ülkemiz koşulları göz önünde bulundurularak bazı maddeler metinden çıkarılmış ve metin bir mülakat formuna dönüştürülmek üzere olabilecek şekilde sadeleştirilmiştir.

Netice itibariyle mevcut çalışmada kullanılacak metin, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği ve Üniversite'nin Ana Yönetmeliği göz önüne alınarak uyarlanmış nihai versiyonuyla 6 temel bileşen ve toplam 23 sorudan oluşacak şekilde yeniden oluşturulmuştur. Nihayetinde; hesap verebilirlik için 7 soru, sürdürülebilirlik için 5 soru, itibar için 3 soru, kapsayıcılık ve çeşitlilik için 2 soru, etkililik için 5 soru ve toplumsal yükümlülük için 1 sorudan oluşan bir yarı yapılandırılmış mülakat formu ortaya çıkarılmıştır (Ek-1).

6.4 Eşbiçimliliğin Ölçme Aracı

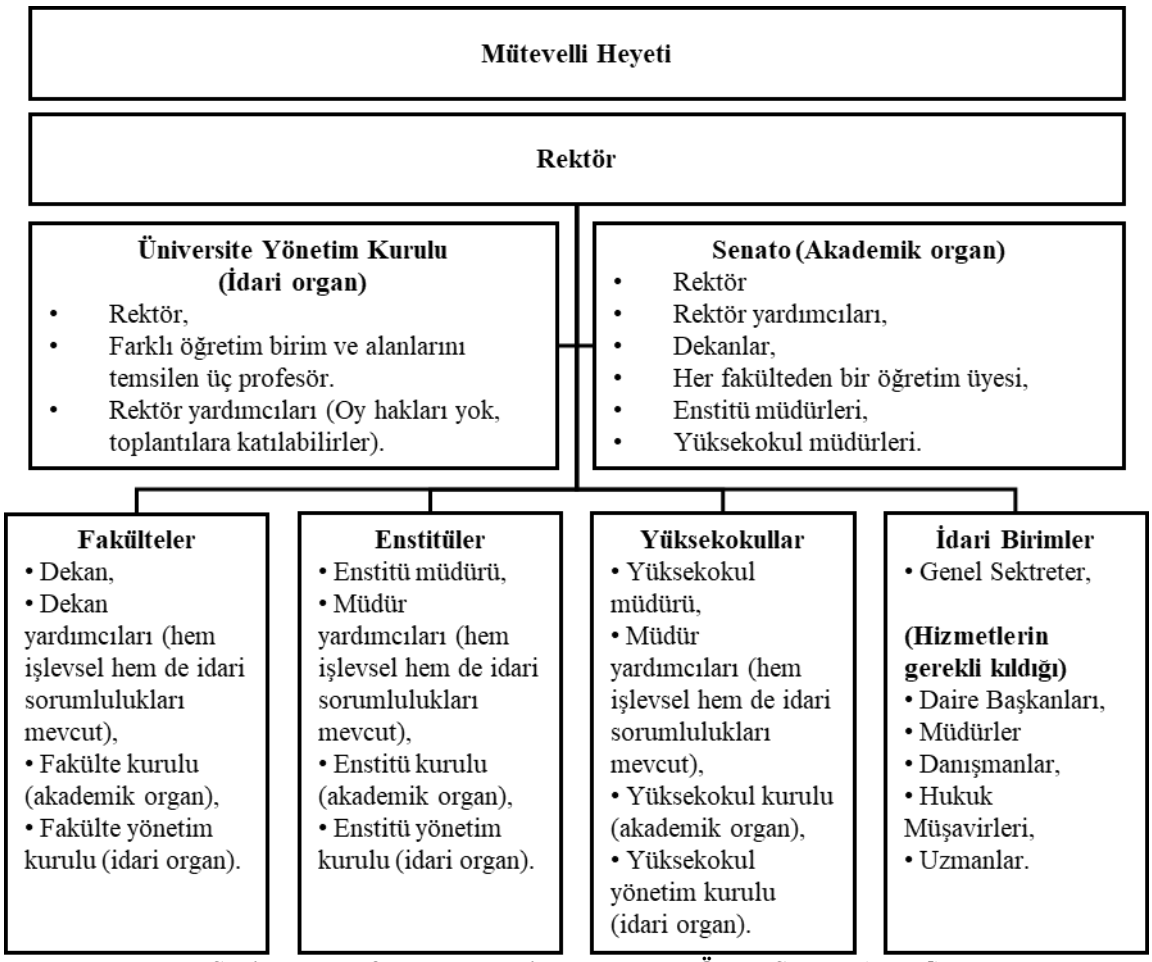
Weick'a (1976) göre örgütler; içsel etkililik ile dışsal çevresel uyum/meşruiyet bağlamında kendilerine bir ideal orta nokta bulmaya çalışmakta ve bunun için fonksiyonel

ve yönetsel unsurların ilişkilerini gevşek bir yapıda tesis etmektedir. Bir diğer ifade ile örgütler, yönetsel yapıları ile fonksiyonel yapıları arasında bilinçli olarak boşluklar bırakmak suretiyle hem dışsal destekten hem de içsel verimlilikten faydalanmaktadırlar (Meyer ve Rowan, 1977). İfade edilen bu hususlara paralel olarak bir örgütün eşbiçimliliğin değerlendirilmesinin de işlevsel ve/veya fonksiyonel özellikleri üzerinden yapılabileceği düşünülmektedir. Bir yükseköğretim kurumu bağlamında ise eşbiçimliliğin, çekirdek fonksiyon alanı olan akademik faaliyetler bağlamında incelenebileceği gibi yönetsel faaliyetleri çerçevesinde de incelenebileceği değerlendirilmektedir. Şöyle ki yükseköğretim kurumlarının akademik örgüt çevrelerinde meşru kabul edilmeleri ile yönetsel örgüt çevrelerinde meşru kabul edilmelerinin farklı meşruiyetlere işaret ettiği göz önüne alındığında bu değerlendirme daha da anlam kazanacaktır. Dolayısıyla bir yükseköğretim kurumu için sadece yönetsel ya da sadece akademik olarak tek bir tür meşruiyetten söz edilemeyeceğinden, eşbiçimlilik bağlamında da hem fonksiyonel hem de yönetsel bir değerlendirmenin yapılmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Muhakkak ki mevcut çalışmada esas odak noktası yönetsel manadaki eşbiçimliliktir ancak bir yükseköğretim kurumunun farklı akademik örgüt çevrelerinde meşruiyet kazanma çabasının da göz ardı edilmemesinin kurumsal kuram bağlamında önemli olduğu öngörülmektedir. Ayrıca işlevsel meşruiyetin, yükseköğretim kurumlarının yönetsel etkinliklerine herhangi bir etkisinin olup olmadığı da merak konusudur.

Her ne kadar mevcut çalışmada incelenen değişkenlerden birinin kurumsal yönetişim olması sebebiyle Üniversite'de eşbiçimliliğin ölçülmesinin yönetsel faaliyetler üzerinden yapılmasının daha doğru sonuçlar verebileceği düşünülmüş olsa da; yukarıdaki öngörü çerçevesinde Üniversite'nin işlevsel faaliyetlerine farklı örgüt çevrelerinde meşruiyet kazandırmaya yönelik girişimlerinin (AQAS vb.), örgütü işlevsel alanda farklı bir eşbiçimliliğe götürmüş olabileceği ve hatta yönetsel manada esinlenmelere sebep olmuş olabileceği düşüncesini akıllara getirmiştir. Netice itibariyle Üniversite'nin eşbiçimliliğinin ölçülmesi bağlamında öncelikle yönetsel olmak üzere yönetsel ve işlevsel faaliyetlere odaklanılmıştır.

Bu kapsamda ilk olarak Üniversite'nin örgüt yapısı, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliğinde belirtilen yükseköğretim kurumu örgüt yapısı ile kıyaslanmıştır. İlgili mevzuat incelendiğinde vakıf yükseköğretim kurumlarının, devlet yükseköğretim kurumlarından yönetsel olarak tek farkının mütevelli

heyeti olduğu görülmektedir (Şekil 6.1). Türk Dil Kurumu Sözlüğünde [1] "Bir vakfın veya bir kuruluşun yönetim işlerinin doğrudan bağlı bulunduğu kurul" şeklinde tanımlanan mütevelli heyeti, Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği Madde 20'de ifade edildiği üzere, vakıf yükseköğretim kurumlarının en yüksek karar organıdır ve vakıf yükseköğretim kurumunun tüzel kişiliğini temsil etmektedir. Başka bir deyişle mütevelli heyeti üzerinde yönetsel ya da işlevsel başka bir birim bulunmamaktadır. Bunun haricinde vakıf yükseköğretim kurumlarındaki akademik ve yönetsel yapılanmaların devlet üniversitelerindeki esaslar dâhilinde yapılması gerektiğine işaret edilmektedir. Ancak Üniversite'nin örgüt şeması incelendiğinde, bazı uygulamaların Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliğinde ifade edilenden farklı olduğu göze çarpmaktadır.



Şekil 6.1 Vakıf Yükseköğretim Kurumları Örgüt Şeması (Genel)

Üniversite'nin örgüt yapısında; mütevelli heyeti üzerinde başka bir birim olmasa da, İdare Üst Kurulu Başkanı'nın mütevelli heyet üzerinde konumlandırılmış olması dikkat çekicidir. Bir diğer dikkat çekici nokta, Üniversite'nin yönetim silsilesinde mütevelli heyetinin altında yer alan ve mütevelli heyetine yardımcı olmak maksadıyla kurulduğu

[1] https://sozluk.gov.tr/

belirtilen “İdare Üst Kurulu (İÜK)”dur. Üniversite’nin Ana Yönetmeliğinin 8’inci Maddesi’nde, mütevelli heyetin yetkilerinin bir kısmını uygun gördüğü ölçü ve süreyle bu kurula devredebileceği belirtilmektedir. İlgili kurulun kendi çalışma esaslarına dair yönergesinde İÜK’nun görevleri;

a. Üniversitenin stratejik planı doğrultusunda yatırım analizleri yapmak,

b. Üniversite’nin tüm kurum ve kuruluşlarının sorunlarını yerinde görüp değerlendirmek,

c. Üniversite’nin tüm kurum ve kuruluşlarının çalışmalarında eşgüdüm sağlamak,

d. Üniversite’nin tüm kurum ve kuruluşları arasında iş birliği ve koordinasyonu sağlamak,

e. Sürekli kalite geliştirme ve değerlendirme çalışmalarını etkin kılmak,

f. Üniversitenin stratejik planı ve uygulama planları dâhilinde tüm kurum ve kuruluşlarının bütçe uygulamalarını değerlendirmek,

g. Başkanın ve Yönetim Kurulu üyelerinin önerilerini görüşmek ve karara bağlamak,

h. Üniversite’nin tüm kurum ve kuruluşlarının altı aylık ve bir yıllık çalışma programı ile değerlendirme raporlarını incelemek, programlar önererek uygulanmasını sağlamak,

i. Gerekli gördüğü hallerde süreli veya süresiz çalışma birimleri, çalışma grupları ve danışma kurulları oluşturup, Mütevelli Heyetin onayına sunmak şeklinde tanımlanmıştır.

Kendisi için tanımlanan görevlerinden de anlaşılacağı üzere, bir iç kontrol ve karar alma mekanizması gibi hareket ederek mütevelli heyetinin işini kolaylaştırmak için kurulduğu görülen İÜK, 2745 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nda tanımlanmış üniversite birimleri arasında yer almamaktadır.

Bu noktada dikkat çeken bir diğer husus, bu yapının örgüt şemasında doğrudan yer almamasına rağmen İÜK Başkanı’nın doğrudan örgüt şemasında yer almasıdır. Bu duruma ilişkin ilk olarak bir yazım yanlışlığı yapılmış olabileceği (İdare Üst Kurulu yerine ÜİK Başkanı yazılmış olabileceği) ya da güncel örgüt şemasının Üniversite’nin örün sayfasına yüklenmemiş olabileceği ihtimalleri gözden geçirilmiştir. Ancak İÜK’ün ana yönetmelikte yer alıyor olması, halen Üniversite’nin örün sayfasından idare üst kurulu yönergesine[2]

[2] https://www.baskent.edu.tr/belgeler/mevzuat/yonerge/yonetim_yong_22.pdf

erişilebiliyor olması ve Üniversite'nin örün sayfasının "Yönetim" bölümünde[3] sıralamanın İÜK Başkanı-Mütevelli Heyeti-İÜK-Rektör şeklinde yapılmış olması söz konusu birimin hala faaliyet gösterdiği yönünde yorumlanmıştır.

Ortaya konan farklılıkların nedenleri kurumsal kuram çerçevesinde değerlendirildiğinde, Üniversite'nin, 2745 sayılı kanun uyarınca (dışsal olarak) kurmakla mükellef olduğu yükseköğretime ilişkin tüm yapıları tesis ettiği, ancak (içsel) gereklilikler bağlamında ilave bazı yapılar oluşturmaya ihtiyaç duyduğu düşünülmektedir. Donaldson'un (2008a) da öne sürdüğü üzere örgütlerin dışsal destek temelli kurumsal uyum adına benimsedikleri örgüt yapılarının, içsel verimlilik temelli koşul bağımlılıklar ile ne derece uyuştuğu ya da çatıştığı doğru tespit edilmelidir. Bu bağlamda Üniversite'nin, 2745 sayılı kanunun kurulmasını dikte ettiği iç kurumları tesis etmiş olmasına rağmen, içsel verimliliği yeterince tesis edemediği akla gelmektedir. Şöyle ki normatif ve zorlayıcı eşbiçimlilik baskılarıyla başa çıkabilmek adına taklitçi bir eşbiçimlileşmeye yöneldiği düşünülen Üniversitenin, kurumsal gereklilikleri tamamen yerine getirmesine rağmen İdare Üst Kurulunu gibi bir yapıya ihtiyaç duyması, içsel verimlilik kaygılarının bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Bilindiği üzere koşul bağımlılık kuramı, örgütsel tasarıma yönelik yapısal uyum ya da uyumsuzluğun örgütsel performansı ciddi bir biçimde etkilediğini vurgulamakta (Donaldson, 2001); kurumsal kuram da bunun tam aksine içsel/performans ve koşul bağımlılıklardan arındırılmış bir örgüt yapısına işaret etmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Örgütün, mevcut yapısı ile koşullar arasında uyum sağlayabilmesinin örgütün iç etkinliğini, bir diğer ifade ile örgütün hedeflerine ulaşabilme yeteneğini en üst düzeye çıkaracağı savından hareketle (Child, 1975; Donaldson, 1987) Üniversite'nin benimsediği bu tutumda, hem meşruiyet tesis ederek dışsal destekten faydalanma çabası, hem de içsel verimliliği azami seviyede tutarak erişilebilecek en iyi örgütsel performansa ulaşma çabası görülmektedir.

İşlevsel olarak eşbiçimlilik değerlendirildiğinde ise Üniversite'nin dışsal desteği sağlamak adına sağlamakla mükellef olduğu meşru gereklilikleri, dâhil olduğu örgüt çevrelerinin talep ettiği şekilde yerine getirdiği, bu bağlamda meşru kabul edilmeyecek bir oluşuma yönelmediği görülmektedir. Genellikle normatif olduğu değerlendirilen bu eşbiçimliliğe örnek olarak Üniversite'nin YÖK'ün talep ettiği düzenlemeleri yerine

[3] https://truva.baskent.edu.tr/yonetim/

getirmesi, YÖKAK ve AQAS gibi yerli ve uluslararası akreditasyon süreçlerinden akreditasyon alması gösterilebilir.

Netice itibariyle Üniversite'nin örgüt yapısına yönetsel olarak ilave bir yapı eklemesine yönelik ihtiyacın ve bu yapının başkanını mütevelli heyetinin de üzerinde konuşlandırmasına ilişkin olası diğer nedenler ile fonksiyonel eşbiçimliliğe dair normatif olduğu değerlendirilen arka planın daha detaylı incelemesinin, yapılacak mülakatların ardından netleştirilebileceği değerlendirilmiştir. Bu maksatla DiMaggio ve Powell'ın (1983) eşbiçimliliğe yönelik ortaya koydukları kuramsal esaslar dâhilinde mevcut örneklem göz önüne alınarak bir yarı yapılandırılmış mülakat formu oluşturulmuştur. Form toplam 9 sorudan oluşmakta ve Üniversite'nin mevcut örgüt yapısının ne derece eşbiçimli olduğunu ya da olmadığını anlamaya yönelik "Üniversite neden bir "idare üst kurulu" kurma ihtiyacı hissetmiştir?", "Akademik işleyişe yönelik herhangi bir kurumsal yönlendirme ya da baskı mevcut mudur? Uluslararası akreditasyonların (AQAS vb.) gereklilikleri ile YÖK'ün dikte ettiği akademik gereklilikler çelişmekte midir? Şayet çelişiyorsa nasıl bir hareket tarzı izlenmiştir/izlenmektedir?" benzeri sorular içermektedir (Ek-2).

6.5 Örgüt Kültürünün Ölçme Araçları

Örgüt kültürünün ölçülmesinde nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanılmıştır. İlk etapta örgüt kültürünün gücünün yani varlığının tespit edilmesi ve ölçülmesi için nicel yöntem; müteakip süreçte örgüt kültürünün uyumu yani örgütün her seviyesinde aynı etkiye sahip olmadığının ortaya çıkarılması için de nitel yöntem izlenmiştir.

6.5.1 Örgüt kültürünün gücü (Nicel ölçümü)

Örgüt kültürünün gücünün ya da varlığının tespit edilebilmesi için Cameron ve Quinn'in (2011: 27-35) CVF'yi temel alarak oluşturdukları, Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (Organizational Culture Assessment Instrument/OCAI) kullanılmıştır.

İlgili yazın incelendiğinde söz konusu ölçeğe yönelik daha önce yapılmış çeviri ve uyarlama çalışmalarının olduğu görülse de, bu çalışmalar yeterince tatmin edici bulunmamış ve OCAI'ye yönelik yeniden bir çeviri ve uyarlama çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada Brislin ve arkadaşlarının (1973) ortaya koyduğu ve ilk çeviri (1), ilk çevirinin değerlendirilmesi (2), tekrar çeviri (3), tekrar çeviriyi değerlendirme (4) ve uzman

görüşünden (5) oluşan beş aşamalı yöntem benimsenmiştir. OCAI, bu aşamalarda sırasıyla ilk olarak iki İngilizce tercüman tarafından İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiş, müteakip aşamada elde edilen Türkçe ölçek iki farklı alan uzmanı tarafından değerlendirilmiş, bu değerlendirmede ifadelerin aslı ile aynı hususları yansıtıp yansıtmadığı ve anlaşılabilirliği gözden geçirilmiştir. Üçüncü aşamada ilk çevirinin ardından oluşturulan Türkçe ölçek, iki İngilizce öğretmenince tekrar İngilizce'ye çevrilmiş ve yeni İngilizce ölçek, özgün haliyle kıyaslanması için örgütsel davranış konusunda çalışan iki öğretim elemanının görüşüne sunulmuş ve böylece dördüncü aşama da tamamlanmıştır. Son aşamada da uzman değerlendirmelerine göre Türkçe ölçeğe son hali verilmiş ve mevcut çalışmada kullanılmasına karar verilmiştir. Türkçe'ye çevrilen ve çalışmanın ekinde de sunulan ölçek, Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (OCAI-T) olarak adlandırılmıştır (Ek-3).

OCAI-T'nin çeviri sürecinin tamamlanmasının ardından, uyarlama sürecinde bir örneklemden sağlanan verilerin diğer bir örneklem ile doğrulanabilmesi ve bu sayede çalışmadan elde edilecek verilerin genellenebilirliğinin artırılması maksadıyla, kamu işgörenleri ile Üniversite'de görev yapan öğretim üyelerinden veri toplanmıştır. Bu kapsamda çeviri ve uyarlama kapsamında birinci örneklem bir kamu kurumunun 271 işgöreninden (21-58 yaş aralığı, Ort=42, SS=6.451) toplanmıştır ve çeviri-uyarlama süreci haricinde kullanılmamıştır. İkinci örneklem ise Üniversite'nin 117 öğretim üyesinden (28-80 yaş aralığı, Ort=48, SS=11,83) oluşmuştur. İkinci örneklem olan Üniversite'nin öğretim üyelerinden toplanan veriler, örnek olayın örneklemine yönelik örgüt kültürünün gücünün ortaya konmasında kullanılmıştır.

Örgüt kültürünün değerlendirilmesine yönelik; örgütün baskın özellikleri (1), liderlik stili ya da örgütteki liderlik yaklaşımı (2), işgören yönetimi (3), örgütü bir arada tutan unsur(lar) ya da örgütsel tutkal (4), stratejik itkiler (5) ve başarı kriterleri (6) olmak üzere altı boyutlu bir yapı kullanan OCAI'de her bir alt boyut için dörder ifade yer almaktadır. Alt boyutlardan baskın örgütsel özelliklere ilişkin "Çalıştığım kurum; benim için çok kişisel bir yerdir. Tıpkı geniş bir aile gibidir. Çalışanlar kendileri hakkında pek çok şey paylaşır.", örgütsel liderliğe ilişkin "Çalıştığım kurumda liderlik denince; girişimcilik, yenilikçilik ve risk alma anlaşılır.", işgören yönetimine ilişkin "Çalıştığım kurumdaki yönetim tarzı; akranlar arası sert rekabet, yüksek talepler/beklentiler ve başarıya dayanır.", örgütsel tutkala ilişkin "Çalıştığım kurumda bizi bir arada tutan şey resmi kurallar ve prosedürlerdir. Kurumdaki faaliyetlerin sorunsuz işleyişinin sürdürülmesi önemlidir.", stratejik itkilere ilişkin "Çalıştığım kurum; bireysel gelişmeye önem verir. Güven, açıklık

ve katılımcılıkta ısrar eder." ve başarı kriterlerine ilişkin "Çalıştığım kurumda başarı; benzersiz ya da en yeni ürünlere sahip olmakla, ürün lideri ya da keşfedici olmakla tanımlanır." şeklinde ifadeler yer almaktadır. Alt boyutlarda yer alan ifadelerin her biri sırasıyla A-klan, B-adhokrasi, C-pazar ve D-hiyerarşi şeklinde kodlanmıştır.

Hem mevcut hem de olması istenen örgüt kültürünü ölçmek için tasarlanmış bir ölçek olan OCAI'nin puanlaması, ölçekte yer alan "Şimdi" ve "Tercih Edilen" şeklinde oluşturulmuş olan iki puanlama sütunu vasıtasıyla yapılmaktadır. Puanlama işlemi; katılımcılar tarafından CVF çerçevesinde oluşturulmuş olan 4 örgüt kültürü tipinden (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) örgütün mevcut işleyişine kültürel bağlamda en uygun olduğu değerlendirilen ifadeye 100 üzerinden en yüksek puanın verilmesi, sırasıyla diğer üç ifadeye de uyum seviyelerine göre 4 sorunun toplamı 100 olacak şekilde kalan puanların bu sütunlara paylaştırılmasıyla (örneğin Adhokrasi-50, Pazar-20, Hiyerarşi-5 ve Klan-25 gibi) oluşturulmaktadır. Ancak söz konusu ölçeğe yönelik, mevcut çalışma doğrultusunda bazı düzenlemeler yapılmıştır.

Bu düzenlemeler ölçekten ipsatif ölçeğin çıkarılması ve ipsatif derecelendirmenin yerine normatif bir derecelendirme yönteminin eklenmesidir. Söz konusu değişiklikler, ipsatif derecelendirmenin, ölçeğin bağımsız yanıtlar vermesini engelleyeceği ve katılımcılarca verilen puanların her zaman birbiriyle ilişkili olacağı iddiasıyla (Cameron ve Quinn, 2011: 184), daha objektif ve genellenebilir bir sonuca ulaşabilmek için ölçeğe normatif bir derecelendirme eklenmesi ihtiyacı üzerine yapılmıştır. Dolayısıyla tekil yanıtların öznelliğini doğru yönetmek ve bireysel önyargılardan kurtarabilmek için çalışmada her yanıtın bağımsız olduğu OCAI'nin 5'li Likert ölçekli versiyonu kullanılmıştır. Bu versiyonda katılımcılardan, 24 ifadenin her birinin kendilerine uyum derecelerine göre "kesinlikle katılıyorum" ile "kesinlikle katılmıyorum" arasındaki 5 cevaptan birini seçmeleri istenmiştir. Bu cevaplara göre kesinlikle katılıyorum cevabına 5 puan, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan olacak şekilde diğer seçeneklere de azalarak puan verilmiştir. Bu sayede her bir örgüt kültürü tipinin uyum durumuna yönelik birikimli bir puanlama sistemi oluşturulmuştur. Netice itibariyle bu versiyon, Cameron ve Quinn'in de ifade ettiği üzere (2011) ölçeğin geçerlik ve güvenirliğinin istatistiksel yöntemlerle hesaplanabilmesini mümkün kılmıştır. Ayrıca çalışmada kullanılan ölçek bir uyarlama çalışması olduğu için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri de yapılabilmiştir. Ek olarak örgüt kültürü yazını incelendiğinde de OCAI'nin Likert ölçekli versiyonunun yaygın olarak kullanıldığı ve geçerlik ve güvenirliklerinin istatiki olarak ortaya konabildiği

görülmektedir (Zhang ve Liu, 2006; Öney-Yazıcı ve diğerleri, 2007; Choi, Seo, Scott ve Martin, 2010; Heritage, Pollocks ve Roberts, 2014). Netice itibariyle mevcut çalışmada örgüt kültürünün varlığı ve gücü, nicel yöntemlerle ölçülmüştür.

6.5.2 Örgüt kültürünün uyumu (Nitel ölçümü)

Örgüt kültürünün uyumunun, yani kültürün tüm örgütsel seviyelerde aynı şekilde algılanıp algılanmadığı hususunun tespit edilmesinde nitel yöntemlere başvurulmuştur. Bu maksatla Üniversite'nin yönetim kademesinde halen görevli ya da daha önce görev yapmış 11 üst düzey yönetici ile mülakatlar yapılmıştır. Mevzu bahis yöntem ile mülakatlardan elde edilecek nitel verilerin Üniversite'de görevli öğretim üyelerinden toplanan nicel verilerle kıyaslanması neticesinde ve farklı örgüt seviyelerindeki kültür algılarının aynılığı, yani (varsa) örgüt içi kültürel uyumun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu yöntemin tercih edilmesinde maksat, özellikle örgüt kültürünün gücü ile örgüt kültürünün uyumunun paralellik gösterip göstermediğinin ortaya çıkarılmasıdır.

Araştırmanın bu safhasında kullanılmak üzere 6 soruluk yarı yapılandırılmış bir mülakat formu oluşturulmuştur (Ek-4). Bu mülakat formunda kuramsal olarak Schein (1983a, 1983b) ve Cameron ve Quinn'in (2011) ayak izleri takip edilmiştir. Şöyle ki yapılandırılmış mülakat formunda katılımcılara ilk olarak üstü kapalı bir biçimde örgütlerinde bir kültürün varlığına yönelik algıları sorulmuş, sonrasında Schein'ın artifaktlar, paylaşılan değerler ve olduğu gibi kabul edilen varsayımlarına (1983a) dair sorular yöneltilmiştir. Kültürün, grubun kurulması süreci ile başladığına ve bu noktada kurucunun kültürün oluşmasındaki en önemli faktörlerden biri olduğu varsayımıyla (Schein, 1983b), örgütün kurucusu ve/veya liderinin örgütün işleyişine (değerler paralelinde olduğu gibi kabul edilen varsayımlar) etkisine yönelik sorulan soru ise liderin (varsa) kültür üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Müteakiben Cameron ve Quinn'in tipolojisindeki örgüt kültürü tiplerinin özelliklerinden karışık olarak oluşturulmuş 16 maddelik (her bir kültür tipi için 4'er maddenin yer aldığı) metin üzerinden katılımcıların Üniversite için en önemli olduğunu değerlendirdikleri 4 maddeyi işaretlemeleri istenmiştir. Bu sayede mülakata katılan yöneticilerin Üniversite'nin Cameron ve Quinn tipolojisine göre de hangi örgüt kültürüne yakın gördükleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Son olarak katılımcılara ilave etmek istedikleri bir husus olup olmadığı sorulmuş ve mülakat bitirilmiştir.

7. NİCEL YÖNTEMLERDEN ELDE EDİLEN BULGULAR

7.1. Örgüt Kültürüne Yönelik Kamu Örnekleminden Elde Edilen Bulgular

Çalışmanın nicel değerlendirme sürecinin iki örnekleminden biri olan kamu örneklemine ait tanımlayıcı istatistikler ve dağılım tabloları aşağıdaki şekilde oluşmuştur (Tablo 7.1).

Yaş ve Çalışma Süresi

	N	Aralık	Asgari	Azami	S.S.
Yaş	271	37	21	58	6,451
Çalışma Süresi (Yıl)	271	35	1	36	7,348

Cinsiyet

	Dağılım	Yüzde	Birikimli Yüzde
E	268	98,9	98,9
K	3	1,1	100,0

Medeni Durum

	Dağılım	Yüzde	Birikimli Yüzde
Evli	245	90,4	90,4
Bekar	26	9,6	100,0

Eğitim Durumu (Mezuniyet)

	Dağılım	Yüzde	Birikimli Yüzde
lise	5	1,8	1,8
lisans	151	55,7	57,6
master	94	34,7	92,3
doktora	21	7,7	100,0

Tablo 7.1 Tanımlayıcı İstatistikler ve Dağılım Tabloları (Kamu Örneklemi)

Kamu örneklemi gibi Üniversite örnekleminde de verilerin kıymetlendirilmesi için SPSS for Windows 26.0 ile Amos 22.0 paket programları kullanılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığının değerlendirilmesinde Cronbach Alfa katsayısı ve birleşik güvenirlik hesaplanmış, yapı geçerliliğinin değerlendirilmesinde keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi bağlamında, örneklem hacmi ile maddeler arasındaki ilişkinin gücünün dikkate alınması gerektiği (Tabachnick ve Fidell, 2019) iddiasından hareketle, keşfedici faktör analizi için örneklemin yeterli sayılabilmesi için mevcut madde sayısının 5 ila 10 katı kadar katılımcının örnekleme dâhil edilmesinin uygun olacağı belirtilmektedir (Watkins, 2018). Sürücü, Şeşen ve Maslakçı (2021) ile Karaman (2023) bu hususa ilişkin örneklemin her madde için

10 katı olmasının daha uygun olacağını öne sürmektedir. Bu bağlamda OCAI-T'nin 24 maddeden oluştuğu dikkate alındığında en az 24x10=240 katılımcıya ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır. Mevcut çalışmanın ilk örneklemi olan kamu örneklemi 271 (268E, 3K) katılımcıdan oluşmaktadır ve madde sayısının 10 katı gerekliliğini karşılamaktadır (Çalışmada kadın katılımcının az bulunmamasının sebebinin, örneklemin alındığı kamu kurumundaki kadın popülasyonunun azlığından kaynaklandığı düşünülmektedir).

OCAI-T'nin iç tutarlığını hesaplayabilmek maksadıyla ilk olarak kamu örnekleminin alt boyut Cronbach Alfa değerleri ile maddelerin toplam puan bağlantı katsayıları incelenmiştir. İlk incelemede düzeltilmiş madde toplam puan katsayıları 0,169 ile 0,617 arasında oluşmuştur (Tablo 7.2).

		24 Maddenin Toplam Korelasyonları (α=0,891)		**23 Maddenin Toplam Korelasyonları (α=0,894)**	
		Düzeltilmiş madde toplam katsayıları	Madde çıkarıldığında ölçeğin Cronbach's α	Düzeltilmiş madde toplam katsayıları	Madde çıkarıldığında ölçeğin Cronbach's α
A1	Klan	0,414	0,888	0,420	0,892
B1	Adhokrasi	0,518	0,886	0,520	0,889
C1	Pazar	0,605	0,883	0,609	0,887
D1	Hiyerarşi	0,386	0,889	0,355	0,893
A2	Klan	0,477	0,887	0,483	0,890
B2	Adhokrasi	0,517	0,886	0,537	0,889
C2	Pazar	0,458	0,887	0,457	0,891
D2	Hiyerarşi	0,318	0,890	0,291	0,894
A3	Klan	0,563	0,885	0,580	0,888
B3	Adhokrasi	0,611	0,883	0,636	0,886
C3	Pazar	0,392	0,889	0,400	0,892
D3	Hiyerarşi	0,343	0,890	0,306	0,894
A4	Klan	0,479	0,887	0,499	0,890
B4	Adhokrasi	0,574	0,884	0,582	0,887
C4	Pazar	0,594	0,884	0,607	0,887
D4	Hiyerarşi	0,307	0,891	0,260	0,896
A5	Klan	0,576	0,884	0,585	0,887
B5	Adhokrasi	0,503	0,886	0,516	0,889
C5	Pazar	0,568	0,884	0,584	0,887
D5	Hiyerarşi	0,169	0,894		
A6	Klan	0,476	0,887	0,480	0,890
B6	Adhokrasi	0,533	0,885	0,553	0,888
C6	Pazar	0,617	0,883	0,615	0,887
D6	Hiyerarşi	0,381	0,889	0,343	0,893

Tablo 7.2 Ölçeğin Madde Toplam Korelâsyonları (Kamu Örneklemi)

İlgili tabloda da görüleceği üzere "Çalıştığım kurum; süreklilik ve istikrara önem verir. Kontrol ve sorunsuz yürütülen faaliyetler ile etkililik önemlidir." (D5) ifadesinin toplam puan bağlantı katsayısı, olması gereken asgari değer olan 0,2'den küçük olduğu için (Karagöz 2019; Terzi, 2019) ölçekten çıkarılmış ve madde toplam puan katsayıları tekrar

değerlendirilmiştir. Bu tekrar değerlendirme neticesinde kamu örneklemi için düzeltilmiş madde toplam puan katsayılarının 0,260 ile 0,636 arasında değiştiği görülmüş, ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı da 0,894 hesaplanmıştır. Alt boyutların Cronbach Alfa katsayıları ise hiyerarşi örgüt kültürü için 0,857, pazar örgüt kültürü için 0,858, adhokrasi örgüt kültürü için 0,855 ve klan örgüt kültürü için 0,851 şeklinde oluşmuştur.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,878
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3143,098
	Df	253
	Sig.	0,000

Tablo 7.3 23 Madde için KMO Değeri ve Bartlett Testi (n=271)

Faktör	Eigen değerleri	% Varyans	% Toplam Varyans
1	7,197	15,762	15,762
2	3,285	15,637	31,398
3	2,026	15,27	46,668
4	1,614	14,076	60,744
5	1,083	5,365	**66,109**

Tablo 7.4 23 Maddenin Açıkladığı Toplam Varyans ve Oluşan Boyutlar (Kamu Örneklemi)

OCAI-T'nin geçerliğine yönelik faktör analizine başlamadan önce mevcut örneklemin faktör analizine uygun olup olmadığı incelenmiştir. Bunun için ilk etapta 23 madde üzerinden Barlett Testi ile mevcut örneklemin korelasyon matrisinin istatistiki anlamlılığına bakılmış ve test istatistiğinin olasılık düzeyinin anlamlı olduğu görülmüştür (Sig.=0,000). Korelasyon matrisinin istatistiki olarak anlamlılığı ortaya konduktan sonra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri (0,878) incelenmiş, bu değer 0,8'in üzerinde olduğu için örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygun olduğu (Büyüköztürk, 2002) kıymetlendirilmiştir (Tablo 7.3).

23 madde üzerinden yapılan faktör analizi neticesinde ilk etapta 5 faktörlü bir yapı ortaya konmuş ve bu 5 faktörlü yapı %66,109'lik varyans açıklamıştır (Tablo 7.4). Ancak tespit edilen bu 5 faktörlü yapıda ifadelerin faktör yüklerinin yoğunlukla 4 faktörde toplandığı ancak bazı ifadelerin hem kendi faktöründe hem de 5'inci boyutta yer aldığı görülmüştür.

Birden fazla faktöre dağıldığı gözlenen, "Çalıştığım kurumda başarı; İnsan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışanların kuruma bağlılığı ve bireylere gösterilen ilgi/alaka ile ifade edilir." (A6) ifadesinin ölçekten çıkarılması neticesinde 22 ifadeden oluşan 4 faktörlü bir yapı elde edilmiştir (Tablo 7.5).

İfade	Adhokrasi	Pazar	Hiyerarşi	Klan
B2	0,786			
B6	0,758			
B5	0,747			
B3	0,696			
B1	0,608			
B4	0,586			
C2		0,789		
C1		0,735		
C3		0,729		
C4		0,705		
C6		0,701		
C5		0,608		
D1			0,851	
D6			0,826	
D3			0,768	
D2			0,768	
D4			0,733	
A1				0,792
A2				0,789
A4				0,760
A5				0,713
A3				0,695

Tablo 7.5 İfadelerin Faktörlere Dağılımı (22 md./Kamu Örneklemi)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,876
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2915,404
	Df	231
	Sig.	0,000

Tablo 7.6 22 Madde için KMO Değeri ve Bartlett Testi (n=271)

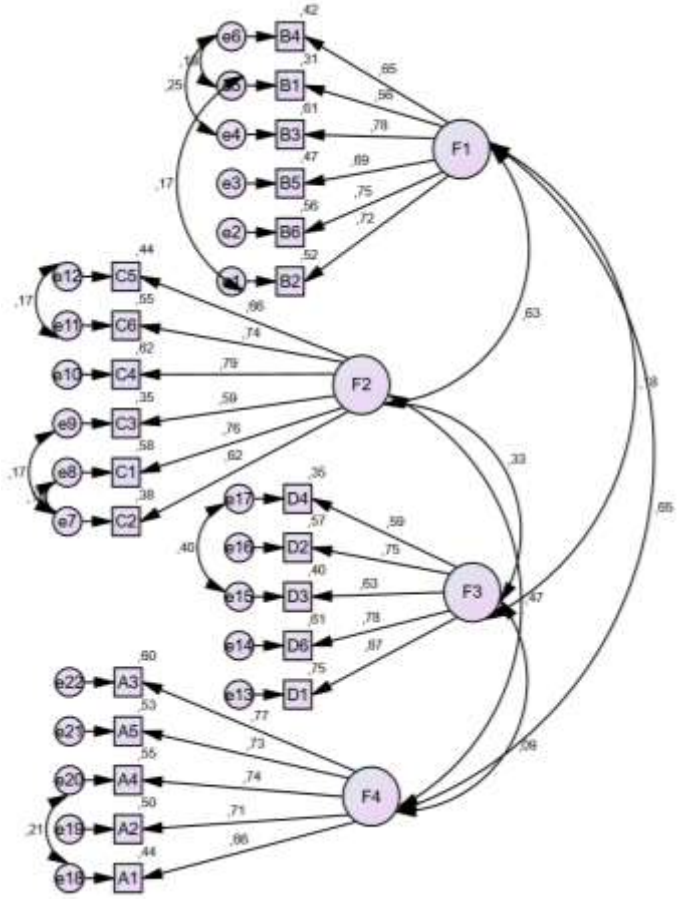
Faktör	Eigendeğerleri	% Varyans	% Toplam Varyans
1	6,919	16,235	16,235
2	3,22	16,047	32,282
3	1,964	14,863	47,146
4	1,495	14,666	**61,812**

Tablo 7.7 22 Maddenin Açıkladığı Toplam Varyans ve Oluşan Boyutlar (Kamu Örneklemi)

22 madde üzerinden yapılan Barlett Testinin de anlamlı olduğu görülmüş (Sig.=0,000), KMO değeri (0,876) incelenmiş ve örneklemin 22 madde ile de faktör analizine uygun olduğu anlaşılmıştır (Tablo 7.6). Ulaşılan bu 4 faktörlü yapının ise %61,812'lük varyans açıkladığı tespit edilmiştir (Tablo 7.7).

Netice itibariyle elde edilen bu 4 faktörlü yapı, Cameron ve Quinn'in (2011) ortaya koyduğu örgüt kültürü tipolojisi ile uyumluluk göstermiş ve mevcut ifadeler toplanmaları planlanan faktörler altında toplanmıştır.

Ortaya çıkan bu 4 faktörlü 22 maddeli ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için Amos 22.0 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır (Şekil 7.1). Mevcut çalışmada, Cameron ve Quinn'in (2011) asıl ölçekte ortaya koydukları dört faktörlü yapı paralelinde daha önceden faktörleri bilinen bir yapı test edildiği için faktör analizinde en yüksek olabilirlik kestirim (maximumlikelihood) yöntemi benimsenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin uygunluk göstergelerine ait değerler;



Şekil 7.1 Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği 22 Maddelik Faktör Yapısı (Kamu Örneklemi)

- Kikare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı ($\chi 2/df$) 2,073 ($\chi 2$=404,194, df=195),
- Kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) 0,063,
- Uyum iyiliği indeksi (GFI) 0,875,
- Tucker-Lewis indeksi (TLI) 0,911,
- Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0,925 olarak hesaplanmıştır.

Uygunluk göstergelerine ilişkin yazın incelendiğinde $\chi 2/df$'nin 2'den küçük ya da eşit bir değer almasının iyi uyum düzeyini gösterdiği (Schumaker ve Lomax, 2004), 2 ile 5 arasında bir değer almasının da kabul edilebilir düzeye işaret ettiği belirtilmektedir (Kline, 2023).

Bu kapsamda kamu örneklemi için hesaplanan $\chi 2/df$=2,073 değerinin, olması gereken azami değerden sadece 0,073 kadar büyük olduğu göz önüne alındığında, iyi uyum düzeyine yakın bir değer olduğu kıymetlendirilmektedir.

Bilinmeyen ancak olası en iyi şekilde planlandığı farz ve kabul edilen parametrelerin, ana kütlenin kovaryans matrisiyle uyumuna ilişkin bilgi veren bir değer olan (Yaşlıoğlu, 2017) kök ortalama kare yaklaşım hatasının (RMSEA); 0,05'e eşit ya da küçükse çok iyi, 0,05-0,08 arasında ise iyi uyum derecesinde kabul edileceği

belirtilmektedir (Sarmento ve Costa, 2019). Uygunsuzluk testi olarak da anılan RMSEA'nın 0,1'e eşit veya büyük değerler alması durumunda ise modelin uyumunun kötü olacağı ifade edilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017). Bu bağlamda mevcut çalışmanın RMSEA değerinin (0,063) iyi bir uyuma işaret ettiği söylenebilir.

Uyum iyiliği endeksi incelendiğinde, GFI'nin 0,90'a eşit veya büyük değerlerde olmasına işaret edilmiş olsa da (Schumacker ve Lomax, 2004) herhangi bir minumum kabul edilebilirlik düzeyinin bulunmadığına dikkat çekilmektedir (Davcik, 2014). Bununla birlikte GFI değeri 0,85 üzerindeki değerlerin kabul edilebilir olduğu çalışmaların da varlığı çerçevesinde (Sürücü, Şeşen ve Maslakçı, 2021), kamu öneklemi için ulaşılan 0,875 değerinin kabul edilebilir sınırlar dâhilinde olduğu değerlendirilmektedir.

Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve Tucker-Lewis indeksi (TLI) değerleri incelendiğinde ise 0,90 veya üzerinde değerlerin iyi uyum sağladığı vurgulanmaktadır (Baumgartner ve Homburg, 1996). Dolayısıyla kamu örnekleminden elde edilen CFI (0,925) ve TLI (0,911) değerlerinin yeterli uyumu sağladığı görülmektedir.

Bu noktaya kadar elde edilen bulgular ışığında OCAI-T'nin yapı geçerliliğinin sağlandığı düşünülmektedir. Ancak çalışmanın sağlıklı sonuçlar verebilmesi için OCAI-T'ye ilişkin yakınsak geçerliliğinin de değerlendirilmesi gerekmektedir. (Sürücü ve Maslakçı, 2020; Sürücü, Şeşen ve Maslakçı, 2021). Bu maksatla OCAI-T'ye ait ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerine bakılması gerekmektedir. Söz konusu yöntemle yakınsak geçerliliğin sağlanabilmesi için AVE değerinin birleşik güvenirlik (CR) değerinden küçük olması, AVE değerinin 0,5 değerinden büyük olması ve CR değerinin 0,7'den büyük olması gerektiği ifade edilmektedir (Sürücü ve Maslakçı, 2020). OCAI-T için yapılan hesaplamalar neticesinde ölçeğin AVE (0,505) ve CR değerlerinin (0,957) istenen standartları sağladığı görülmektedir ve OCAI-T ölçeğinin bütüncül olarak yakınsak geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca Yaşlıoğlu (2017) ile Sürücü ve Maslakçı (2020), aynı değerlendirmelerin ölçekte tespit edilen her bir faktör için yapılmasının gerekliliğine de işaret etmişlerdir. Bu çerçevede aynı hesaplamalar, keşfedici faktör analizi neticesinde ortaya konmuş olan örgüt kültürü alt boyutları için de yapılmış;

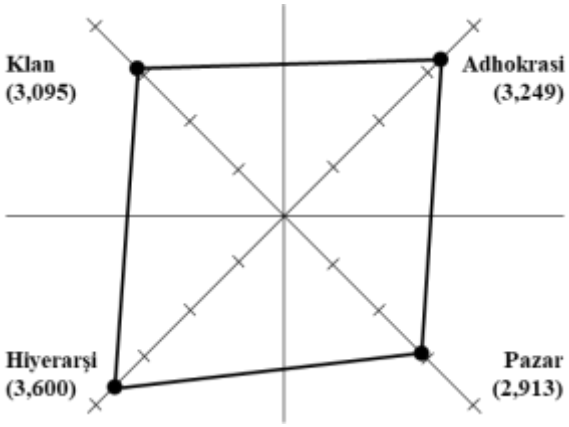
- Klan örgüt kültürü için AVE=0,845, CR=0,522;
- Adhokrasi örgüt kültürü için AVE=0,847, CR=0,579;
- Pazar örgüt kültürü için AVE=0,849, CR=0,584;
- Hiyerarşi örgüt kültürü için AVE=0,850, CR=0,536 sonuçlarına ulaşılmış ve her bir faktör için yakınsak geçerliliğin sağlandığı anlaşılmıştır.

	Ortalama	S.S.	N
Pazar ÖK	2,9139	0,97888	271
Klan ÖK	3,0952	1,03963	271
Adhokrasi ÖK	3,2497	1,01733	271
Hiyerarşi ÖK	3,6000	0,96102	271

Tablo 7.8 Alt Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (Kamu Örneklemi)

Mevcut faktörlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde (Tablo 7.8), kamu örnekleminde hiyerarşi örgüt kültürünün öne çıktığı ve en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Mevcut ortalamalar üzerinden kamu örneklemine ait örgüt kültürü diyagramı Şekil 7.2'de görüldüğü şekilde oluşmuştur.

Bu değerler incelendiğinde hiyerarşi örgüt kültürünün kamu örnekleminde baskın örgüt kültürü özellikleri gösterdiği, ancak örneklemde diğer örgüt kültürlerine ait özelliklerin de mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Ortaya çıkan bu resmin, Cameron ve Quinn'in (2011; 85-86) örgüt kültürünün uyumuna ilişkin öne sürdükleri, örgütün farklı seviyelerinde farklı örgüt kültürlerinin benimsenebiliyor olabileceği savı ile açıklanabileceği düşünülmektedir. Zira bu durumun örgüt kültürünün örgüt ile uyumsuz bir kültüre sahip olduğuna manasına gelmediğini belirten Cameron ve Quinn (2011), örgüt kültürünün tek bir örgüt kültürü altında şekillenmesinin mümkün olmadığına, bir örgüt kültürünün örgütte daha baskın hale gelmesinin daha olası olduğuna dikkat çekmiştir. Özellikle örgütsel performans için alt seviyelerin yüksek performans göstermelerine ihtiyaç duyulan büyük örgütlerde, özellikle alt seviyelerde farklı örgüt kültürlerinin benimsenebileceği önermesi (Cameron ve Quinn, 2011) dâhilinde kamu örneklemi için elde edilen sonucun yazınla uyuştuğu söylenebilir.



Şekil 7.2 Ortalama Değerler Üzerinden Örgüt Kültürü Diyagramı (Kamu Örneklemi)

7.2 Örgüt Kültürüne Yönelik Vakıf Üniversitesi Örnekleminden Elde Edilen Bulgular

Çalışmanın nicel değerlendirme sürecinin ikinci örneklemi olan Üniversite örneklemine ait tanımlayıcı istatistikler ve dağılım tabloları aşağıdaki şekilde oluşmuştur (Tablo 7.9).

Yaş ve Çalışma Süresi

	N	Aralık	Asgari	Azami	S.S.
Yaş	117	52	28	80	11,813
Çalışma Süresi (Yıl)	117	28	2	30	7,904

Medeni Durum

	Dağılım	Yüzde	Birikimli Yüzde
Evli	97	82,9	82,9
Bekar	20	17,1	100,0

Eğitim Durumu (Mezuniyet)

	Dağılım	Yüzde	Birikimli Yüzde
lisans	28	23,9	23,9
master	34	29,1	53,0
doktora	55	47,0	100,0

Tablo 7.9 Tanımlayıcı İstatistikler ve Dağılım Tabloları (Üniversite Örneklemi)

Üniversite örneklemi bağlamında anketlerde cinsiyet dikkate alınmamıştır. Zira hem Kamu örneklemindeki kadın katılımcı sayısının yüzdesel olarak çok düşük kalması, hem de bir yükseköğretim kurumunda evrensel normların cinsiyetlerden önde geliyor olacağı öngörüsü ile Üniversite örnekleminde de cinsiyet farklılığı göz ardı edilmiştir.

Kamu örnekleminde ulaşılan katılımcı sayısına Üniversite örnekleminde ulaşılamamıştır. Her ne kadar Sürücü, Şeşen ve Maslakçı (2021) ile Karaman (2023) bu hususa ilişkin örneklemin her madde için 10 katı olmasının daha uygun olacağını öne sürseler de; faktör analizine uygunluğu bağlamında mevcut madde sayısının 5 katı kadar katılımcıya ulaşılmıştır. Üniversite örneklemi 117 katılımcıdan oluşmaktadır ve örneklemin yeterli sayılabilmesi için madde sayısının en az 5 katı kadar olması gerekliliğini (Watkins, 2018) karşılamaktadır.

Üniversite örneklemi için OCAI-T'nin iç tutarlığını hesaplayabilmek için alt boyutların Cronbach Alfa değerleri ile maddelerin toplam puan bağlantı katsayıları incelenmiştir. İlk incelemede düzeltilmiş madde toplam puan katsayıları -0,050 ile 0,637 arasında oluşmuştur (Tablo 7.10).

		24 Maddenin Toplam Korelasyonları (α=0,838)		22 Maddenin Toplam Korelasyonları (α=0,853)	
		Düzeltilmiş madde toplam katsayıları	Madde çıkarıldığında ölçeğin Cronbach's α	Düzeltilmiş madde toplam katsayıları	Madde çıkarıldığında ölçeğin Cronbach's α
A1	Klan	,361	,833	,375	,849
B1	Adhokrasi	,385	,833	,411	,848
C1	Pazar	,015	,844		
D1	Hiyerarşi	-,050	,848		
A2	Klan	,637	,822	,643	,839
B2	Adhokrasi	,427	,831	,456	,846
C2	Pazar	,338	,834	,343	,850
D2	Hiyerarşi	,275	,837	,260	,853
A3	Klan	,631	,822	,637	,839
B3	Adhokrasi	,417	,831	,435	,847
C3	Pazar	,334	,834	,325	,851
D3	Hiyerarşi	,247	,838	,215	,855
A4	Klan	,544	,826	,554	,842
B4	Adhokrasi	,395	,832	,427	,847
C4	Pazar	,481	,828	,489	,845
D4	Hiyerarşi	,317	,835	,288	,853
A5	Klan	,630	,822	,637	,839
B5	Adhokrasi	,381	,833	,412	,848
C5	Pazar	,438	,830	,432	,847
D5	Hiyerarşi	,238	,838	,199	,856
A6	Klan	,577	,824	,588	,841
B6	Adhokrasi	,445	,830	,471	,846
C6	Pazar	,463	,829	,465	,846
D6	Hiyerarşi	,274	,837	,238	,854

Tablo 7.10 Ölçeğin Madde Toplam Korelâsyonları (Üniversite Örneklemi)

24 madde üzerinden Cronbach's α değerinin hesaplanmasının ardında toplam puan bağlantı katsayıları 0,2'den küçük olan (Karagöz 2019; Terzi, 2019) "Çalıştığım kurum; son derece sonuç odaklıdır. İşin bitirilmesi esastır. Çalışanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır." (C1) ve "Çalıştığım kurum; çok kontrollü ve kademeli bir organizasyon yapısına sahiptir. Çalışanların faaliyetlerini genel olarak resmi mevzuata göre yürütür." (D1) ifadeleri ölçekten çıkarılmış ve madde toplam puan katsayıları tekrar değerlendirilmiştir. Bu tekrar değerlendirme neticesinde Üniversite örneklemi için düzeltilmiş madde toplam puan katsayılarının 0,199 ile 0,643 arasında değişmiş, 22 maddelik ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı da 0,853 hesaplanmıştır. D5 maddesinin de toplam puan bağıntı katsayısının 0.2'den küçük olduğu görülmektedir ancak bu noktada 0,001'lik hata göz ardı edilmiş ve D5 maddesi ölçekten çıkarılmamıştır. Alt boyutların Cronbach Alfa katsayıları ise hiyerarşi örgüt kültürü için 0,906, pazar örgüt kültürü için 0,874, adhokrasi örgüt kültürü için 0,910 ve klan örgüt kültürü için 0,899 şeklinde oluşmuştur.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,818
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1654,564
	Df	231
	Sig.	,000

Tablo 7.11 22 Madde için KMO Değeri ve Bartlett Testi (n=117)

Faktör	Eigendeğerleri	% Varyans	% Toplam Varyans
1	6,193	19,240	19,240
2	3,882	18,200	37,440
3	3,176	16,737	54,177
4	2,102	15,613	69,790

Tablo 7.12 22 Maddenin Açıkladığı Toplam Varyans ve Oluşan Boyutlar (Üniversite Örneklemi)

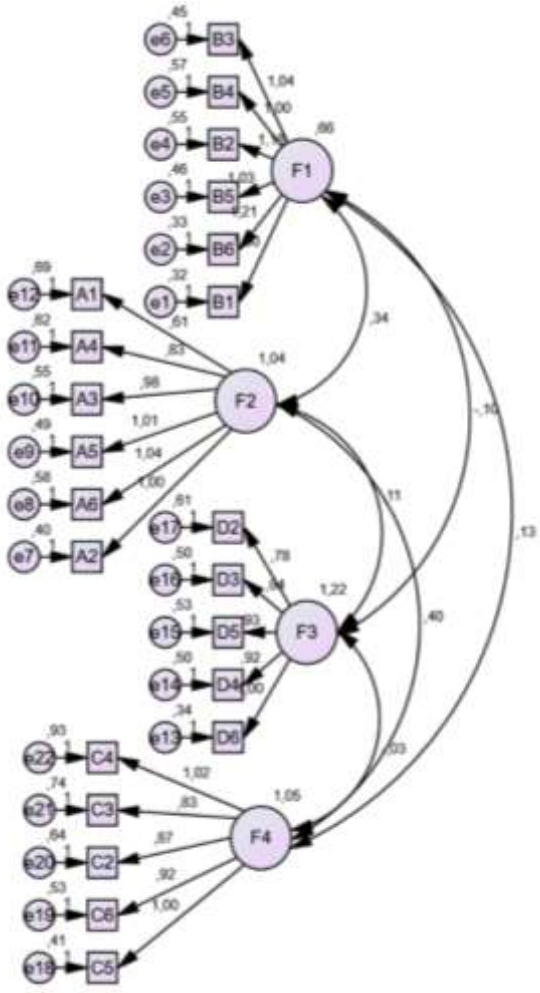
OCAI-T'nin geçerliğine yönelik faktör analizine başlamadan önce mevcut örneklemin faktör analizine uygun olup olmadığı incelenmiştir. Bunun için ilk olarak Barlett Testi ile mevcut örneklemin korelasyon matrisinin istatistiki anlamlılığına bakılmış ve test istatistiğinin olasılık düzeyinin anlamlı olduğu görülmüştür (Sig.=0,000). Müteakiben Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,8'in üzerinde olduğu (0,818) görülmüş ve örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygun olduğu (Büyüköztürk, 2002) görülmüştür (Tablo 7.11).

22 madde üzerinden yapılan faktör analizi Cameron ve Quinn'in (2011) öngördüğü 4 faktörlü yapıyı doğrulamış ve %69,790'lık bir varyans açıklamıştır (Tablo 7.12).

İfade	Adhokrasi	Klan	Hiyerarşi	Pazar
B1	,862			
B6	,858			
B5	,813			
B2	,799			
B4	,784			
B3	,775			
A2		,834		
A6		,820		
A5		,801		
A3		,782		
A4		,742		
A1		,727		
D6			,891	
D4			,853	
D5			,851	
D3			,848	
D2			,808	
C5				,857
C6				,813
C2				,806
C3				,797
C4				,736

Tablo 7.13 İfadelerin Faktörlere Dağılımı (22 md./Üniversite Örneklemi)

Bu 4 faktörlü yapıyı 22 maddenin de Cameron ve Quinn'in (2011) örgüt kültürü tipolojisi çerçevesinde toplanmaları gereken örgüt kültürü tipleri altında toplandığı görülmektedir (Tablo 7.13). Ortaya çıkan bu 4 faktörlü 22 maddeli ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için Amos 22.0 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır (Şekil 7.3). Mevcut çalışmada, Cameron ve Quinn'in (2011) asıl ölçekte ortaya koydukları dört faktörlü yapı paralelinde daha önceden faktörleri bilinen bir yapı test edildiği için faktör analizinde en yüksek olabilirlik kestirim (maximumlikelihood) yöntemi benimsenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin uygunluk göstergelerine ait değerler;



Şekil 7.3 Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği 22 Maddelik Faktör Yapısı (Üniversite Örneklemi)

- Kikare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı ($\chi 2/df$) 1,473 ($\chi 2$=299,024, df=203),
- Kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) 0,064,
- Uyum iyiliği indeksi (GFI) 0,823,
- Tucker-Lewis indeksi (TLI) 0,929,
- Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0,938 olarak hesaplanmıştır.

Elde edilen bu değerler ışığında Üniversite örneklemi için hesaplanan $\chi 2/df$=1,473 değerinin, iyi uyum düzeyine işaret ettiği görülmektedir.

Bilinmeyen ancak olası en iyi şekilde planlandığı farz ve kabul edilen parametrelerin, ana kütlenin kovaryans matrisiyle uyumuna ilişkin bilgi veren bir değer olan (Yaşlıoğlu, 2017) kök ortalama kare yaklaşım hatasının (RMSEA) ise 0,064 değeri ile iyi bir uyum derecesinde olduğu anlaşılmaktadır. Yazında herhangi bir minumum kabul edilebilirlik düzeyinin bulunmadığına dikkat çekilen uyum iyiliği endeksinin (GFI) (Davcik, 2014), 0,90'a eşit veya büyük değerlerde olmasına (Schumacker ve Lomax, 2004) veya GFI'nın 0,80 üzeri değerlerde olmasının kabul edilebilir olduğuna

dikkat çeken çalışmalara da rastlanmaktadır (Chow, Snowden ve McConnell, 2001). GFI değerinin örnekleme duyarlı bir değer olduğuna dikkat çeken Wang ve arkadaşları (2020) örneklem arttıkça bu değerin de artacağını öne sürmüşlerdir. Benzer bir yaklaşımla Karaman (2023) da örneklem küçüklüğünün bu değere olumsuz etkisini dikkate alarak, GFI'nin tek başına güvenilir olmadığına dikkat çekmiştir. Bu ifadeler ışığında Üniversite örneklemi için elde edilen GFI değeri (0,823) her ne kadar kabul edilebilir olsa da vasat uyum sağladığı şeklinde yorumlanmıştır. Ancak buna sebep olan hususun Üniversite örneklemindeki (n=117) düşük katılım düzeyi olduğu düşünülmektedir. Zira kamu örnekleminde de görüldüğü üzere katılımcı sayısı arttıkça GFI değeri de yükselmektedir.

Üniversite örneklemindeki karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI=0,938) ve Tucker-Lewis indeksi (TLI=0,929) değerleri incelendiğinde 0,90 üzerinde oldukları ve yeterli uyumu sağladıkları görülmektedir.

Kamu örnekleminde yapı geçerliliği sağlanmış olan OCAI-T'nin Üniversite örneklemi için de yapı geçerliliği hesaplanmıştır. Bunun için yakınsak geçerliliğin de incelenmesi gerekmektedir (Sürücü ve Maslakçı, 2020; Sürücü, Şeşen ve Maslakçı, 2021) ki bu maksatla ortalama açıklanan varyans (AVE) ve birleşik güvenirlik (CR) değerlerine bakılması gerekmektedir. Sürücü ve Maslakçı (2020), yakınsak geçerliliğin sağlanabilmesi için AVE değerinin birleşik güvenirlik (CR) değerinden küçük, AVE değerinin 0,5 değerinden büyük ve CR değerinin 0,7'den büyük olması gerektiğini belirtmektedir. OCAI-T Üniverite örneklemi için ölçeğin AVE (0,973) ve CR değerlerinin (0,621) istenen standartlar dâhilindedir ve ölçeğin bütüncül olarak yakınsak geçerliliğe sahip olduğu anlaşılmaktadır. AVE ve CR ölçümlerinin alt boyutlar için de yapılmasının gerekliliği bağlamında (Yaşlıoğlu, 2017; Sürücü ve Maslakçı, 2020) örgüt kültürü tipleri için bu değerler;

- Klan örgüt kültürü için AVE=0,900, CR=0,602;
- Adhokrasi örgüt kültürü için AVE=0,912, CR=0,633;
- Pazar örgüt kültürü için AVE=0,877, CR=0,588;
- Hiyerarşi örgüt kültürü için AVE=0,907, CR=0,661 şeklinde oluşmuştur.

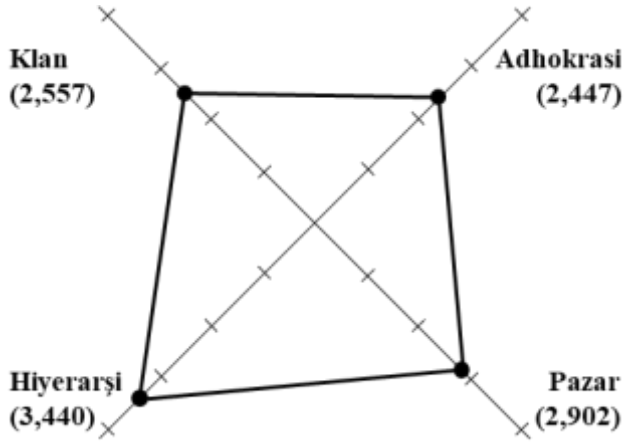
Bu sonuçlara göre her bir örgüt kültürü alt boyutunun da yakınsak geçerliliği sağladığı anlaşılmaktadır.

	N	Ortalama	S.S.
Klan ÖK	117	2,5570	,09114
Adhokrasi ÖK	117	2,4473	,08477
Pazar ÖK	117	2,9026	,09449
Hiyerarsi ÖK	117	3,4393	,09636

Tablo 7.14 Alt Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (Üniversite Örneklemi)

Üniversite örneklemi için, alt boyutlara ait tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde (Tablo 7.14), Üniversite örnekleminde de kamu örnekleminde olduğu gibi hiyerarşi örgüt kültürünün öne çıktığı ve en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen ortalamalar ışığında Üniversite'nin örgüt kültürü diyagramı Şekil 7.4'de görüldüğü şekilde ortaya çıkmıştır.

Şekil 7.4 incelendiğinde Üniversite'de hiyerarşi örgüt kültürünün, baskın örgüt kültürü olduğu görülmektedir. Kamu örneklemindeki nispeten eşit dağılım, Üniversite örnekleminde daha keskin bir hal almıştır. Şöyle ki Üniversite'de en hâkim kültür olduğu anlaşılan hiyerarşi örgüt kültürü tipinin ortalaması, kendisine en yakın örgüt kültürü tipinden 0,5 puan daha yüksektir. Bu bağlamda belirsizliğin nispeten düşük olduğu bir örgüt çevresinde faaliyet gösteren Üniversite'nin, istikrar ve kontrol odaklı, içsel performansa dönük bir kültürel kimliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Üniversite için güçlü bir hiyerarşik örgüt kültürünün varlığına işaret eden bu sonuç, örgüt kültürünün ne derece uyumlu olduğu bağlamında ilerleyen bölümlerde nitel verilerle birlikte tartışılacaktır.



Şekil 7.4 Ortalama Değerler Üzerinden Örgüt Kültürü Diyagramı (Üniversite Örneklemi)

8. NİTEL YÖNTEMLERDEN ELDE EDİLEN BULGULAR

8.1 Tematik Analiz

Guest, Mcqueen ve Namey'e (2012) göre nitel araştırma, gözlemciyi dünyaya konumlandıran yerleşik bir faaliyettir. Nitel araştırma, Denzin ve Lincoln'e (2011) göre ise dünyayı görünür kılan bir dizi yorumlayıcı, maddi pratikten oluşan bu uygulamalar, dünyayı saha notları, mülakatlar, konuşmalar, fotoğraflar, kayıtlar ve kendilerine gönderilen notlar üzerinden açıklamaya çalışmaktadır. Bu da nitel araştırmacıların olayları doğal ortamlarında inceleyerek olguları/kavramları insanların onlara yüklediği anlamlar açısından irdelemeye ve/veya yorumlamaya çalıştıkları anlamına gelmektedir.

Yazında nitel araştırma yöntemlerinin genel itibariyle iki gruba ayrıldığı görülmektedir (Corbin ve Strauss, 2014). İlk gruptaki yöntemler spesifik bir kuramsal veya epistemolojik bakıştan (temellendirilmiş kuram, söylem analizi vb.) temellenmektedir ve bu durum bu gruba dâhil olan yöntemleri temellendikleri bakışlarla sınırlamaktadır. Herhangi bir kuram veya epistemolojik bakıştan temellenmeyen ikinci görüş, bu temelsizliğin pek çok kuramsal ve epistemolojik yaklaşıma uyarlanabilirliğine dikkat çekmektedir (ki tematik analiz de bu ikinci grupta ele alınmaktadır) (Braun ve Clarke, 2006).

Nkwi, Nyamongo ve Ryan (2001) daha basit ve daha işlevsel bir tanımla nitel araştırmayı, "sıralı değerleri göstermeyen verileri kullanan her türlü araştırma" şeklinde betimlemiştir. Zira temelde nitel araştırmadaki veriler, sayısal olmayan ve nicel araştırmalardan elde edilen verilerden daha az yapılandırılmış verilerdir. Buna sebep olarak veri toplama sürecinin kendisinin daha az yapılandırılmış, daha esnek ve tümevarımlı olması gösterilmektedir (Guest ve diğ., 2012). Nitel çalışmalar bağlamında ortaya çıkan bu esneklik, araştırmacının daha fazla katılımını ve yorumunu gerektirmektedir ve bu noktada devreye tematik analiz girmektedir.

Guest ve arkadaşlarınca (2012: 9) tematik analiz; açık kelime veya ifadeleri saymanın ötesine geçen, verilerde hem örtülü hem de açık anlamları, yani temaları tanımlamaya ve açıklamaya odaklanan ve tümevarımlılık ile esneklik bağlamında avantaj sağlayan bir nitel araştırma yöntemi olarak tanımlanmaktadır. Tematik analizin kullanıldığı araştırmaya bağlı olarak kod sıklıklarının karşılaştırılması, kodun birlikte ortaya

çıkmasının belirlenmesi (ortak kodların farklı kuramsal lenslerle farklı okunması) ve veri seti içindeki kodlar arasındaki ilişkilerin grafiksel olarak görüntülenmesi gibi yöntemlerden faydalanabileceği ya da faydalanmayacağı vurgulanmaktadır. Genel olarak ifade edildiği takdirde güvenilirlik, kelime bazlı analizlerden ziyade tematik analizde daha fazla önem taşımaktadır çünkü kodların tanımlanmasına, metin parçalarına uygulanmasına ve daha fazla yorum yapılmasına imkân vermektedir. Kodlar bağlamında yapılan bu yorumlara dayana söz konusu yöntem, kelime sayımına dayalı yöntemlerden daha doğru bir hareket tarzı olarak ifade edilmektedir (Braun ve Clarke, 2021: 186). Bu bağlamda Schein'ın (1983a) da ifade ettiği gibi örgüt kültürünün görünenden fazlasını bünyesinde barındıran örtük doğası ve örgüte uyumunun daha iyi anlaşılabilmesi için hem örgüt kültürü, hem de nitel olarak daha doğru anlaşılacakları değerlendirilen kavramlar olarak kurumsal yönetişim ve eşbiçimlilik olguları incelenirken tematik analiz kullanılmıştır. Ayrıca tematik analizde kod sıklıklarının karşılaştırılabilmesi, kodların birlikte ortaya çıkardıkları diğer olguların (kategori-tema) belirlenmesi ve kodlar/kategoriler/temalar arasındaki ilişkilerin grafiksel olarak görüntülenmesini sağlayabilmesi de mevcut çalışmada tematik analize yönelinmesinde önemli bir rol oynamıştır.

Metne dayalı bir veri seti içindeki anlamın karmaşıklığını yakalamada tematik analizin en yararlı yöntem olduğunu savunan Guest ve arkadaşları (2012) tematik analizin nitel araştırmalarda en sık kullanılan yöntem olduğunu öne sürmektedirler. Benzer şekilde Riessman'ın (2008) tematik analizin "ne" söylendiğine veya neyin "söylendiğine" odaklandığına değinmesi de, söylemlerin kıymetlendirilmesinde tematik analizin önemine işaret etmektedir. Bu çerçevede tematik analizin faydalarından birinin de esneklik olduğu açıktır. Ancak bu esneklik, Antaki ve arkadaşlarının (2002: 6) tematik analize yönelik "her şeye uyar" eleştirisini de beraberinde getirmektedir. Bir diğer ifade ile doğru, kısa, öz ve açıkça belirli "sınırlarla" çevrelenmediği sürece bu esneklik her yöne çekilebilecek, hedefsiz bir esnekliktir. Bu noktada, ortaya çıkan tematik analizin "hudutlarının belirlenmesi" hususuna yönelik Braun ve Clarke'ın (2006) yaklaşımının oldukça faydalı olduğu düşünülmektedir. Ancak tematik analizin uygulamasına geçmeden önce neyin tematik analiz olduğu ve yürütülen araştırmalarda temaların tanımlanması (tümevarımsal-tümdengelimsel, açık-kapalı vb.) hususunun netleştirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır (Corbin ve Strauss, 2014).

Mülakatlar neticesinde elde edilen verilerdeki tekrar eden kalıpları -temaları- tanımlamaya, analiz etmeye ve raporlamaya yönelik bir yöntem olan tematik analiz, veri

kümesini oldukça detaylı ayrıntılarla, sade bir şekilde düzenlemekte ve açıklamaktadır. Braun ve Clarke (2006), tematik analizi nitel araştırmaların temel yöntemi olarak tanımlamış, araştırmacıların nitel araştırmaların temel yeteneklerine sahip olabilmeleri için nitel yöntemlerden ilk olarak tematik analizi öğrenmelerinin gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Her ne kadar yazında tematik analize yönelik; nitel araştırmalarla ilgili genel bir yetenek (Holloway ve Todres, 2003), farklı nitel yöntemler arasında yer alan bir araç (Boyatzis, 1998) ya da nitel araştırmalardaki ana analitik yaklaşımların içinde yer alan bir süreç (Ryan ve Bernard, 2000) şeklinde farklı yaklaşımlar söz konusu olsa da Braun ve Clarke (2006: 78), tematik analizi başlı başına bir nitel araştırma yöntemi olarak kabul etmektedir. Ayrıca yaygın olarak kullanılsa da, tematik analizin ne olduğu ve nasıl icra edileceği bağlamında net bir fikir birliğinin bulunmadığı da belirtilmektedir (Boyatzis, 1998; Attride-Stirling, 2001; Tuckett, 2005).

Braun ve Clarke'a (2006) göre kendi başına çok "tanınan" bir yöntem olarak görülmeyen tematik analiz, bu yüzden genellikle diğer nitel yöntemlere eklemlendirilerek anılmakta ve temellendirilmiş kuram ya da söylem analizi gibi "kendi başına" bir analiz yöntemi olarak zikredilmemektedir. Bu sebeple içerik analizi gibi pek çok nitel araştırma yönteminin esasen tematik olduğu ancak anılırken farklı şekillerde anıldıkları (Meehan, Vermeer ve Windsor, 2000) da vurgulanan bir diğer husus olarak öne çıkmaktadır. Bu ifadeden hareketle; araştırmacıların topladıkları verileri nasıl analiz ettikleri veya analizlerini hangi varsayımlara göre belirledikleri bilinmediğinde, araştırmaların değerlendirilmelerinin zorlaşacağı açıktır. Ayrıca bu gibi bir durumun mevcut araştırmaların konuyla ilgili diğer çalışmalarla (yöntemsel olarak) karşılaştırılmasına ve/veya sentezlenmesine de engel olabileceği vurgulanmaktadır (Attride-Stirling, 2001). İşte bu noktada tematik analizin söylem analizi, içerik analizi ve temellendirilmiş kuram gibi nitel verilerdeki kalıpları/şablonları bulmayı/tanımlamayı amaçlayan diğer analitik yöntemlerden ayrıldığı görülmektedir (Braun ve Clarke, 2006). Ek olarak tematik analizin, temellendirilmiş kuram ve söylem analizinde olduğu gibi detaylı kuramsal yaklaşımlara ihtiyaç duymaması ve yine temellendirilmiş kuram gibi kuram geliştirmeye yönelik olmaması da diğer nitel yaklaşımlardan ayrıştığı bir nokta olarak ifade edilebilir. Netice itibariyle tematik analizin önceden var olan herhangi bir teorik çerçeveye bağlı olmaması bağlamında pek çok farklı teorik çerçeve dâhilinde -esnek bir biçimde- kullanılabileceği anlaşılmaktadır. Ancak tematik analizin kullanımı söz konusu olduğunda, temaların

belirlenmesinde faydalanacağı kuramsal konumun netleştirilmesi hususu da göz ardı edilmemelidir.

Bu kapsamda mülakatlar gibi çeşitli araçlar kullanılarak elde edilen "veri setlerinin", baskın ve/veya önemli temalar hakkında fikir verebilmeleri, bu çerçevede de "zengin bir tematik açıklama sunmaları" gerekmektedir (Braun ve Clarke, 2021). Bunun için ilgili yazında; tematik analizin temalarının/tekrar eden şablonlarının tümevarımsal (Frith ve Gleeson, 2004) ya da tümdengelimsel/kuramsal (Boyatzis, 1998) olmak üzere iki şekilde tanımlanabileceğine işaret edilmektedir. Tümevarımsal yaklaşımda temalar eldeki veri setine güçlü bir şekilde bağlıdır ve mevcut veriler özellikle araştırmaya yönelik toplanmaktadır (Patton, 1990). Böylece araştırmacının alana veya konuya olan kuramsal ilgisi, araştırmayı yönlendirilmemiş olacaktır. Bu nedenle tümevarımsal analiz, verileri önceden var olan bir kodlama çerçevesine veya araştırmacının önyargılarına sığdırmaya çalışmadan gerçekleştirilen bir kodlama süreci olarak görülmektedir (Braun ve Clarke, 2006). Bu yönü ile temellendirilmiş kuramı da anımsatan tematik analizin bu şekli için "veri odaklı" olduğu söylenebilir. Ancak araştırmacıların kendilerini kuramsal ve epistemolojik bağlılıklarından kurtaramadıklarını ve verilerin epistemolojik bir boşlukta toplanmadığı hususu göz ardı edilmemelidir. Bu noktada kuramsal ya da tümdengelimsel yaklaşım, araştırmacının tematik analizde alana olan teorik veya analitik ilgisi tarafından yönlendirilme eğiliminde olacağına ve dolayısıyla açık bir şekilde araştırmacının bakış açısı altında şekilleneceğine işaret etmektedir (Braun ve Clarke, 2021). Tümdengelimsel yaklaşımın bu biçimiyle, verilerin daha az zengin bir tanımını ve (verilerin) bazı yönlerinin daha ayrıntılı analizlerini sağlayabileceği ifade edilebilir.

Tematik analizde temaların netleştirilmesi bağlamında dikkate alınması gereken bir diğer husus da temaların anlamsal olarak açık (semantik) ya da kapalı (yorumlayıcı) şekilde tanımlanmasıdır (Boyatzis, 1998). Bu netleştirme yaklaşımlarından açık yaklaşımda temalar, verilerin açık ya da kast ettikleri anlamları çerçevesinde belirlenmekte, araştırmacı açıkça elde edilenlerin ötesinde bir veri aramamaktadır. Bu yaklaşım dâhilindeki analiz süreci, verilerin anlamsal içerikteki kalıplarını -yani temaları- gösterecek şekilde basitçe düzenlendiği ve özetlendiğinden, kalıpların önemini ve bunların daha geniş anlamları ile sonuçlarını kuramsal bir tabana oturtmaya yönelik bir girişime -yani yorumlamaya- doğru bir ilerlemeyi kapsamaktadır (Patton, 1990). Diğer taraftan kapalı yaklaşımı benimseyen tematik analiz ise verinin anlamsal içeriğinin ötesine geçmeye çalışmakta ve verinin anlamsal içeriğini şekillendiren temeldeki fikirleri,

varsayımları ve kavramsallaştırmaları tanımlamaya veya incelemeye odaklanmaktadır. Braun ve Clarke'ın (2006) da ifade ettikleri üzere veriler üç boyutlu şekilsiz bir jöle olarak düşünüldüğünde, açık yaklaşım jölenin yüzeyini, biçimini ve anlamını tanımlamaya çalışırken, kapalı yaklaşım ona bu yapıyı veren özelliklerini tanımlamaya çalışmaktadır. Bu nedenle, kapalı yöntemi benimseyen tematik analizde temaların geliştirilmesi aynı zamanda yorumlayıcı çalışmayı da içermektedir. Böylece ortaya konacak tematik analiz yalnızca bir açıklama değil, aynı zamanda bir kuramsallaştırma da olacaktır.

Bu noktaya kadar tematik analiz sürecini etkileyen yaklaşımlara ek olarak, tematik analizde oluşturulacak temaların sonuç ve odak noktası bağlamında da farklı yaklaşımlar altında icra edildiği görülmektedir. Bu noktada söz konusu yaklaşımların da "gerçekçi" ve "inşacı" bakış olmak üzere iki temel yaklaşım dâhilinde şekillendiği belirtilmektedir (Braun ve Clarke, 2021). Bunlardan ilki olan "gerçekçi" yaklaşımda motivasyonlar, deneyimler ve anlamlar basit bir şekilde kuramsallaştırılabilmektedir. Zira anlam, deneyim ve dil arasındaki çoğunlukla tek yönlü bir ilişki olduğu varsayımından hareketle dilin anlam ve deneyimi yansıttığı iddia edilmektedir (Wooffit ve Widdicombe, 1995). "İnşacı" yaklaşım ise bunun tersine anlam ve deneyimin bireyler arasında kalıtsal olmadığını vurgulamakta, anlam ve deneyimin sosyal olarak üretildiğini ve etkileşimlerle yeniden üretilmeye devam ettiğini belirtmektedir (Burr, 1995). Bu nedenle, inşacı bir yaklaşımla yürütülen tematik analiz, bireysel açıklamaları mümkün kılan sosyokültürel bağlamları ve yapısal koşulları kuramlaştırmaya çalışmaktadır. Braun ve Clarke'a (2006) göre "kapalı" temalara odaklanan tematik analizler daha inşacı olma eğilimindedirler ve süreç içinde söylem analizi ile de örtüşmeye başlamaktadırlar. Yukarıda ifade edilen tematik analizi yönlendirici yaklaşımlar çerçevesinde mevcut çalışmada tümevarımsal ve tümdengelimsel ile açık ve yorumlayıcı yaklaşımlar birlikte kullanılmış, gerçekçi bir tematik analiz yaklaşımı benimsenmiştir.

İlgili yazın incelendiğinde bir nitel çalışmanın temelini oluşturduğu anlaşılan kodlama sürecinin (Corbin ve Strauss, 1990; Miles ve Huberman, 1994; Braun ve Clarke, 2006) çalışmaya yönelik güvenirliği sağlamak bağlamında oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır. Miles ve Huberman'a (1994: 56) göre kodlar "bir çalışma sırasında derlenen tanımlayıcı veya çıkarımsal bilgilere anlam birimleri atamaya yönelik işaretler veya etiketler" olarak tanımlanmakta ve mülakat verilerinin analizindeki ilk adım olarak görülmektedir. Mülakatlardan anlamlı "etiketler" çıkarabilmek için, bir bağlam ve/veya ortamla ilişkili genel ifadeler, cümleler veya paragraflar gibi veri parçalarına atanacak

kodların; (1) mevcut kuram veya kavramlardan (kuram temelli) faydalanılarak önceden geliştirilebileceği, (2) işlenmemiş verilerden ortaya çıkarılabileceği (veri temelli) ve (3) kuram veya veri temelli kodların dâhil olduğu bir çalışmanın araştırma sorularından faydalanılarak (yapısal) elde edilebileceği (Ryan ve Bernard, 2003) yazında belirtilmektedir. Kurama dayalı kodların geliştirilmesi kuramın sürekli olarak yeniden gözden geçirilmesini, veriye dayalı ve yapısal kodlar ise ham verilerin defaatle incelenmesini gerektirmektedir. Bu sebeple kod geliştirme sürecinin, sürekli tekrar eden bir süreç olduğu vurgulanmaktadır (DeCuir-Gunby, Marshall ve McCulloch, 2011).

Bu noktada kodların resmileştirilmiş bir şekilde tespit edilmesini ve kullanılabilmesini sağlayan (MacQueen, McLellan, Kay ve Milstein, 1998) kod kitabı, mülakat verilerinin analiz edilmesine yardımcı olmak için kılavuz olarak kullanılan bir dizi kod, tanım ve örnekten oluşmaktadır (DeCuir-Gunby ve diğ., 2011). Kodlar gibi kod kitaplarının da mülakat verileri hakkında daha net fikirlere sahip olundukça, kod kitabında yer alan kod tanımlarının yeniden değerlendirilmesini gerektirebilecek yinelemeli bir süreç yoluyla geliştirildiği anlaşılmaktadır. Bir kod kitabında kodlar ne kadar spesifik olursa, kodlayıcıların kodları birbirinden ayırması ve kodlara uyumlu ifadelerin belirlemesinin o derece kolay olacağı söylenebilir. Ayrıca, kod kitabının ayrıntılı olması, kodlayıcılar tarafından mülakatlar yorumlanırken tutarlılık sağlayacaktır.

MacQueen ve arkadaşları (1998), kod kitaplarının yapısının (1) kod adı/etiket, (2) kısa tanım, (3) tam tanım, (4) dâhil etme kriterleri (ne zaman kullanılacağı), (5) hariç tutma kriterleri (ne zaman kullanılmayacağı) ve (6) örnekler dâhil olmak üzere altı bileşenden oluşması gerektiğini öne sürmektedir. Bu kapsamda mevcut çalışmada da MacQueen ve arkadaşlarının metodolojisi benimsenmiş ve bu 6 bileşen dâhilinde Ek-5'te sunulan kod kitabı oluşturulmuştur.

Çalışmada değişkenler arası (örgüt kültürü- eşbiçimlilik-kurumsal yönetişim) ilişkiler, var olan örgüt kuramları (kurumsal kuram ve kurumsal yönetişim) ve örgütsel davranış kuramları (örgüt kültürü kuramı) kapsamında incelenmiştir. Bu yüzden mülakatlar için örneklem oluşturulurken, spesifik kavramsal durumlarla ilgilenen ve belli bir kuramın içinde yer alan bu spesifik kavramların soyut/somut hallerini anlamaya çalışan "kuram tabanlı örneklem seçimi" esas alınmıştır (Charmaz, 2011). Baltacı'ya (2018: 255) göre bu esas dâhilinde oluşturulacak örneklem ile mevcut kuramların geçerliliği sınanabilmekte ve sınırları belirlenebilmektedir. Ayrıca bir kuramın, yeni çalışmalardan sağlanacak bulgularla

desteklendiği takdirde gelişeceği/derinleşeceği göz önüne alındığında (Baltacı, 2018); meydana gelen olayların, yaşanan belirli kesitlerin, bireylerin ve zaman aralıklarının, spesifik kuramsal olgular bağlamında oluşturulacak örnekleme dâhil edilmesi daha da önem kazanmaktadır (Bernard, 2017). Bu durum, Patton'ın (2005) kuramsal bir olguya dair önemli durumlar ile bireylerin tamamının örneklemi oluşturacağı iddiası ile de uyuşmaktadır. Bu noktada üst düzey yönetici olarak Mintzberg'in (1980) "stratejik zirve" tanımından hareket edilmiş ve kuram tabanlı örneklem seçimi ile mülakat yapılacak örneklem, halen görevde olan ya da daha önce görev yapmış olan 11 üst düzey yönetici olarak belirlenmiştir.

8.2 Nitel Araştırmanın Yapılması

Yukarıda ifade edilen hususlar ışığında öncelikle 23 Ocak – 06 Mart 2024 tarihleri arasında, Üniversite'de halen görevde olan ya da daha önce görev yapmış olan 11 üst düzey yönetici ile örgüt kültürü, eşbiçimlilik/kurumsallaşma ve kurumsal yönetişim konularına yönelik oluşturulan yarı yapılandırılmış formlar marifetiyle mülakatlar yapılmıştır. Katılımcıların rızaları dâhilinde mülakatların ses kayıtları da alınmıştır. Mülakatlardan elde edilen veriler, Corbin ve Strauss (1990) ile Saldana'nın (2014) kodlama yaklaşımları kullanılarak, Braun ve Clarke'ın (2006) önerdiği esaslar dâhilinde tematik analiz yapılmak suretiyle kıymetlendirilmiştir.

Bu kapsamda ilk olarak ses kayıtları yazıya dökülmüş, dökümler ve ses kayıtları tekrar karşılaştırılmış ve yazıya dökümlerin doğruluklarının teyit edilmelerinin ardından metinlere değerlendirmeye esas son halleri verilmiştir. Müteakiben her bir ses kaydı ve metin eş zamanlı değerlendirilmek suretiyle her bir metnin in-vivo kodları tespit edilmiştir. In-vivo kodların tespit edilmelerinin ardından, yukarıda da ifade edildiği üzere, tümevarımsal bir yaklaşımla açık (open) kodlama yapılarak in-vivo kodlardan kodlar, eksenel (axial) kodlama yapılarak kodlardan kategoriler ve nihai olarak da seçici (selective) kodlama yapılarak kategorilerden temalar elde edilmiştir (Corbin ve Strauss, 1990, 2014).

Mülakatlardan toplam 370 in-vivo kod elde edilmiş, bu in-vivo kodlar oluşturulan kodlama kitabı kullanılarak örgüt kültürü, eşbiçimlilik ve kurumsal yönetişim olmak üzere ayıklanmıştır. Bu ayıklama neticesinde; tekrar aralığı 4-60 arasında değişen örgüt kültürüne ait 23, tekrar aralığı 4-24 arasında değişen eşbiçimliliğe/kurumsallaşmaya ait 7

ve tekrar aralığı 4-41 arasında değişen kurumsal yönetişime ait 10 kod tespit edilmiştir. Elde edilen kodlar Tablo 8.1'de gösterilmiştir.

S.No	İşaret ettiği değişken	Kod	Tekrar
1	Örgüt Kültürü	Kurucu/yöneticilerin etkisi	60
2		Kurucunun yönetsel gücünü koruma isteği	28
3		Kontrol odaklılık	25
4		Kültürel manada kurumsal yönetişimin benimsenmesi	22
5		Örgüt kültürünü yansıtan artifaktlar	19
6		Kalite odaklılık	18
7		Karar almada sürat odaklılık	17
8		Örgüte duygusal bağlılık	17
9		Liyakat odaklılık	15
10		Kültürel manada hesap verebilirliğin benimsenmemesi	14
11		Kültürel manada hesap verebilirliğin benimsenmesi	15
12		Örgüt kültürü kurumsal baskılar çatışması	14
13		Akademik özerklik/yönetsel bağımsızlık	11
14		Kültürel manada sürdürülebilirliğin benimsenmesi	13
15		İfade özgürlüğünün benimsenmesi	9
16		Kurucunun akademisyen olması	9
17		Kültürel manada verimliliğin benimsenmesi	8
18		Kültürel manada profesyonelliğin benimsenmesi	7
19		Örgüt kültürünün aktarılması	7
20		Kültürel manada sosyal sorumluluğun benimsenmesi	6
21		Kültürel manada sürdürülebilirliğin benimsenmemesi	4
22		Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlılık	5
23		Kültürel manada kurumsal itibara önem verilmesi	4
24	Eşbiçimlilik/Kurumsallaşma	Meşruiyet için kurumsal gerekliliklerin yerine getirilmesi	31
25		Meşru kabul edilmeyen yapının kullanılması	24
26		Zorlayıcı eşbiçimlileştirme gayretleri	13
27		Gevşek bağlılık	10
28		Normatif eşbiçimlileştirme gayretleri	7
29		Eşbiçimlileştirme gayretleri	5
30		Taklitçi eşbiçimlileştirme gayretleri	4
31	Kurumsal Yönetişim	Verimlilik odaklı gayretler	41
32		Verimlilik ile ilgili sorunlar	32
33		Hesap verebilirlik ile ilgili sorunlar	27
34		Hesap verebilirlik odaklı gayretler	25
35		Kurumsal itibar odaklı gayretler	24
36		Sürdürülebilirlik odaklı gayretler	24
37		Sürdürülebilirlik ile ilgili sorunlar	18
38		Fonksiyonel/yönetsel özerklik	16
39		Kapsayıcılık ve çeşitlilik odaklı gayretler	10
40		Sosyal sorumluluk odaklı gayretler	6

Tablo 8.1 Kod listesi ve kodların tekrar sayısı

Elde edilen bu 40 koddan, açık kodlama yapılmak suretiyle 7 kategori, bu kategorilerden de seçici kodlama yapılarak 4 temaya ulaşılmıştır. Bu temaların hangi kategorilerden, kategorilerin de hangi kodlardan temellendiği Tablo 8.2'de görülmektedir. Varılan bu noktada sırasıyla örgüt kültürü, eşbiçimlilik/kurumsallaşma ve kurumsal yönetişime ilişkin elde edilen kodların, kategorilerin ve temaların incelenmelerinin, son olarak da elde edilen temalar bağlamında değişkenler arası ilişkilerin yorumlanmalarının uygun olacağı kıymetlendirilmektedir.

Kod No	Kod	Kategori	Tema
EB-3	Eşbiçimlileştirme gayretleri	Eşbiçimlileşmek suretiyle meşruiyet sağlama	**Örgütün kurumsallaşan yapısı ile dışsal desteği sağlaması**
EB-4	Meşruiyet için kurumsal gerekliliklerin yerine getirilmesi		
EB-5	Normatif eşbiçimlileştirme gayretleri		
EB-6	Taklitçi eşbiçimlileştirme gayretleri		
EB-7	Zorlayıcı eşbiçimlileştirme gayretleri		
KY-1	Hesap verebilirlik ile ilgili sorunlar	Kurumsal yönetişim ile ilgili sorunlar	**Örgüt kültürü-kurumsal yönetişim uyumsuzluğu**
KY-2	Sürdürülebilirlik ile ilgili sorunlar		
KY-3	Verimlilik ile ilgili sorunlar		
ÖK-15	Kültürel manada hesap verebilirliğin benimsenmemesi	Örgüt kültürünün kurumsal yönetişime yatkın olmaması	
ÖK-16	Kültürel manada sürdürülebilirliğin benimsenmemesi		
KY-4	Fonksiyonel/yönetsel özerklik	Kurumsal yönetişim odaklı gayretler	**Örgüt kültürü-kurumsal yönetişim uyumu**
KY-5	Hesap verebilirlik odaklı gayretler		
KY-6	Kapsayıcılık ve çeşitlilik odaklı gayretler		
KY-7	Kurumsal itibar odaklı gayretler		
KY-8	Sosyal sorumluluk odaklı gayretler		
KY-9	Sürdürülebilirlik odaklı gayretler		
KY-10	Verimlilik odaklı gayretler		
ÖK-17	Kültürel manada hesap verebilirliğin benimsenmesi	Örgüt kültürünün kurumsal yönetişime yatkın olması	
ÖK-18	Kültürel manada kurumsal itibara önem verilmesi		
ÖK-19	Kültürel manada kurumsal yönetişimin benimsenmesi		
ÖK-20	Kültürel manada profesyonelleşmenin benimsenmesi		
ÖK-21	Kültürel manada sosyal sorumluluğun benimsenmesi		
ÖK-22	Kültürel manada sürdürülebilirliğin benimsenmesi		

ÖK-23	Kültürel manada verimliliğin benimsenmesi		
EB-2	Meşru kabul edilmeyen yapının kullanılması	Örgütün kültürünü koruma gayretleri	**Örgütün sahip olduğu kültür ile içsel uyumu sağlaması**
ÖK-4	Örgüt kültürü kurumsal baskılar çatışması		
ÖK-5	Örgüt kültürünü yansıtan artifaktlar		
ÖK-6	Örgüt kültürünün aktarılması		
ÖK-7	Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlılık	Kurucu/yöneticilerin oluşturduğu kültürel değerler	
ÖK-8	Karar almada sürat odaklılık		
ÖK-9	Kontrol odaklılık		
ÖK-10	Örgüte duygusal bağlılık		
ÖK-11	Akademik özerklik/yönetsel bağımsızlık		
ÖK-12	İfade özgürlüğünün benimsenmesi		
ÖK-13	Kalite odaklılık		
ÖK-14	Liyakat odaklılık		
EB-1	Gevşek bağlılık		
ÖK-1	Kurucu/yöneticilerin etkisi		
ÖK-2	Kurucunun akademisyen olması		
ÖK-3	Kurucunun yönetsel gücünü koruma isteği		

Tablo 8.2 Kod Kategori Tema Tablosu

8.3 Örgüt Kültürünün Uyumuna İlişkin Nitel Değerlendirme

Bu çerçevede örgüt kültürü kavramına yönelik ulaşılan 23 kod incelendiğinde, "kurucu/yöneticilerin etkisi" kodu 60 tekrarla ilk sırada yer almıştır. Bu kodun ardından en yüksek tekrar sayılarına sahip kodların; 28 tekrarla "kurucunun yönetsel gücünü koruma isteği", 25 tekrarla "kontrol odaklılık" ve 22 tekrarla "kültürel manada kurumsal yönetişimin benimsenmesi" olduğu görülmektedir.

"Kurucu/yöneticilerin etkisi" kodunun bu kadar yüksek bir tekrar sayısına sahip olması, örgütün kuruluşunda rol oynayan kurucular ile kuruluş/olgunlaşma dönemindeki yöneticilerin örgüt kültürü üzerindeki güçlü etkilerine işaret etmektedir. Örnek olayı oluşturan örgütün 30 yıldan uzun bir süredir kendi örgüt çevresinde yer aldığı düşünüldüğünde ve ikinci nesil yöneticilerin örgütte faaliyet göstermeye başlamalarına rağmen, kurucu ve kuruluş/olgunlaşma dönemindeki yöneticilerin etkilerinin halen devam ediyor olması bu kapsamda değerlendirilmektedir. Mülakatlar incelendiğinde bu savı destekleyen pek çok ifadeye rastlanmaktadır.

"...Şimdi biz başlangıçta öyle sanıyorduk. Yani Hoca (kurucu) olmasa bu iş olmaz. Yani Hocanın elinde işte kalite kitapları, ücret politikaları. Dolayısıyla

Hocaya bir şey olsa bu kurum dağılır... Hiçbir şey değişmedi. Aynen devam etti sistem. Bu çok önemli."

"…… (kurucunun adını söylüyor) Hoca'nın ciddi bir etkisi var... Dolayısıyla onun etkisi, onun saçtığı ışık, onun çalışma temposu, onun enerjisi her şeyi etkiliyor."

"Bizim kurucumuz hep şey der, "Ne bıraktınız geride, ne ürettiniz, ülkeye yararlı olacak eseriniz nedir?"...bizim hocamızın da genelde söylediği bir söz, "Eserler üretin!". Bu Üniversite eserlerle konuşur, eserleri ortaya koyar."

"Kurucumuzun etkisi kesinlikle… Yani başta da söyledim, "marka" hocamız. Dolayısıyla hocamızın o enerjisi, o etkisi... Hani motivasyon deriz ya, böyle bir isteği oluşturuyor. Gittiğiniz zaman kökünde onu (kurucumuzu) bulursunuz."

"Sadece Kurucumuz da değil, işte ..... (kurucunun adını söylüyor) Hoca mesela. Hepimize çok yol gösterdi. Sabırlı bir insandır. Anlayışlıdır. İletişim kurması çok rahat bir insandır. Yani hiçbir zaman yöneticilerimiz biz altımızdakileri ezelim, mobbing yapalım veya böyle hani üstten bakalım. Böyle bir şey olmadı. Biz burada böyle sevgi, saygı, ağabey, kardeş çerçevesinde hep böyle çalıştık yani."

Örgüte has özellikleri nelerin şekillendirdiğine cevaben; *"...ilk başta (kurucunun adını söylüyor) Hoca…"*

"...ben mesela o kadar iyi yöneticilerle çalıştım ki. İşte ..... (ilgili yöneticinin adını söylüyor), buranın kurucu dekanı. Yani ben mesela ..... (ilgili yöneticinin adını söylüyor) Hoca'dan inanılmaz iş öğrendim. Yani onu mesela hep gözlemlerdim. Evet, yani ..... (ilgili yöneticinin adını söylüyor) Hoca derste falan sıkıdır ama müthiş bir yöneticidir. Yani hep ..... (ilgili yöneticinin adını söylüyor) Hoca bize burada çok öğretici oldu. ..... (ilgili yöneticinin adını söylüyor) Hoca şeye çok hâkimdi. İşte yönetmeliğe hâkim, fakülteye hâkim, işe hâkim. Neyi sorsak cevap alabilirdik."

"Şimdi Üniversite genelinde benim söyleyebileceğim burada her şey …… (Kurucunun adını söylüyor) Bey ile düğümleniyor... Kurucunun etkisi çok çok üst düzeyde..."

"Üniversite'nin en önemli özelliği (kurucunun adını söylüyor) Bey… Çok yönlü, çok eğitilmiş bir kişiliği var bir defa... Çok cesur, olağanüstü cesur..."

"...çok kadirşinas, bu kuruma kimin ufacık bir desteği olduysa ona elinden gelen her desteği de vermiştir."

"... (kurucunun adını söylüyor) Hocanın etkisi kuruma da geçmiş... Her tarafta var. Sinmiş vaziyette…"

İfadeler paralelinde incelenen döneme kadar Üniversite'de en güçlü kültürel etkiyi kurucu ve yöneticilerin yarattığı görülmektedir. Bir diğer en yüksek frekansa sahip kod olan "kurucunun yönetsel gücünü koruma isteği" kodunun da Üniversite'nin kültürünü ciddi manada şekillendirdiği ifade edilebilir. Özellikle Üniversite kadrosunca kurucuya duyulan sevgi ve saygının; fiili hizmet süresi sona ermiş olsa da kurucunun (kurucu rektör olmasından da kaynaklı) yönetsel alışkanlıklarını ve Üniversite'deki yöneticilik vasfını/gücünü ısrarla devam ettirmek istemesinin, Örgüt'ü kurucunun bu isteğini yerine getirebilmek adına meşru kabul edilmeyen yönetsel uygulamalara sevk ettiği anlaşılmaktadır. Bu husus aşağıdaki ifadelerde de açıkça görülmektedir.

"...idare üst kurulu hakkında mesele şudur şöyle söyleyeyim. ..... (kurucunun adını söylüyor) Hocanın, yeniden rektör atanmasında problem çıkınca o zaman dedi ben şey yapayım ayrılayım mütevelli heyetin başına geçeyim o zaman. Madem öyle dedi o zaman ben de kendisine şu soruyu sormuştum. ...ama siz çalışmaya devam etmek istiyorsunuz. Ama siz mütevelli heyete geçtiğiniz an çalışamazsınız, çünkü rektörün dışında hiçbir kimsenin çalışma imkânı yok..."

"İdare üst kurulunun kurulmasında temel neden bu, hocanın yönetsel pozisyonunu korumak, hocanın bir şekilde Üniversite'den kopmama isteği, mesleğinden de... Ama mütevelli de olsa kopmak zorunda... Onun için tek çare, seçenek kalıyor..."

...karar alma yavaştı da o yüzden biz idare üst kurulunu kurmaya niyetlendik gibi bir durum var mıydı sorusuna cevaben; *"Yok yok... Zaten öyle bir yapı, ikincil bir yukarıda icracı bir yapı. Mütevelli heyetin üstünde aşağıda rektör var. Şimdi o zinciri bozuyor yani (idare üst kurulunun yönetsel hiyerarşiyi bozduğuna işaret ediyor). Şöyle yukarıda bir mütevelli heyet. İçinde temsil eden rektör var. Şimdi rektörün altındaki çalışanlardan birini alıp siz buradaki*

üst kurulun içinde kullanmak isterseniz olmaz. Rektörün üstüne gelmiş gibi oluyor. Ama rektör de burada olsun. Olsun. Gene olmaz. Aynı kurulun içinde olmaz."

İdare üst kurulunun kurulmasındaki aslında esas saikin kurucunun Üniversite'den elini çekmek istememesi denebilir mi sorusuna cevaben; *"Tabii tabii... Yani elini çekmek zaten onun başka bir işi de yok ki (kurucunun yönetsel alışkanlıklarına işaret ediyor). Yani elini çekmemek dışarıda biri değildi o yani...*

"Çünkü onun (kurucu) için her zaman işi her şeyin önünde. O zaman tamam dedi vazgeçtik, yeniden rektör atandı. Uğraşıldı mu uğraşıldı rektör atandı (kurucunun ikinci defa rektör atanmasını kast ediyor). Fakat en son hikâyede işte (kurucunun) yaşının dolması... Ben onu kestirebiliyordum. Hoca şimdi ne yapacak? Hem profesyonel olarak kalması lazım hem de yönetimden kopmaması lazım. Onun üzerine tasarlandı o ara kademe (idare üst kurulunu kast ediyor)."

...yöneticilerin güçlendirilmesi minvalinde bir adım atılamaz mıydı da idare üst kurulu bu kadar sürdürülmeye zorlandı sorusuna cevaben; *"Yani ben mesela rektör yardımcılığım sırasında diğer rektör yardımcısı arkadaşım da aynı şekilde, yani etrafında kurumsal bir şey oluşturmaya çalıştık. Fakat hoca kendi alanının daraltılmasına çok rıza göstermedi. Çok sevmedi onu. Yoksa biz hep şunu söyledik. Mesela benim hep söylediğim bir şey. Alt kademeler güçlü olması demek aslında sizin güç kaybetmeniz değil sizin daha güçlü olmanızdır. Fakat hoca onu yani bir şeyci olmadığı için yönetimci... Yetki göçermesine çok sıcak bakmadı onu şey yapamadı... Yani zannetti ki o güç kendisinden dağıldığı zaman, kendi gücü kaybolacak."*

Örgüt kültürü bağlamında ulaşılan kodlardan en yüksek üçüncü tekrar sayısına sahip olan "kontrol odaklılık" kodunun, örnek olayın bir üniversite olması hasebiyle sahip olduğu profesyonel bürokratik yapının bir yansıması olduğu değerlendirilmektedir. Cameron ve Quinn'in (2011) hiyerarşik örgüt kültürünü benimseyen örgütlerin kontrol odaklı olmalarına işaret ettiği de göz önüne alındığında bu durumun şaşırtıcı olmadığı açıktır. Bu çerçevede Örgüt'ün kontrol odaklılığına vurgu yapan ifadelerden bazıları şu şekildedir:

"...hocanın (kurucunun) buradaki tabi sıkıntısı... Ama burada, yani çok zor olur burada (üniversiteyi kast ediyor), sağlık ve mühendislik dışında diğer fakültelerde 8-5 mesai getiremiyor. Dersi varsa geliyor, işi varsa geliyor, yüksek lisans dersi varsa geliyor ama hocayı avutan yanı, yüksek lisans doktora dersleri akşam oluyor ya..."

"Bir de şey var bizde her şey kontrol altında. Yani Türk kurumsal kültürünün şeyi bu yani devlet yapısının da özelliği."

"Hocanın (kurucunun) bir yetki alanı, sorumluluk anlayışı yok. Her yere gördüğü her şeye... Müdahale ediyor..."

"Çocuklar (üniversite öğrencileri) Starbucks gibi bilmem şey gibi böyle zincir bazı şeylerin gelmesini istiyor. Hoca asla almaz. Asla. Yani der ki ben kendi kontrolümde olmayacak, kontrolümün zayıf olacağı yapıyı istemem der (kontrol odaklılık, kurucu temelli). Aynı yapıyı kurun der. İşte o ..... (kafenin adını söylüyor) kafeyi kurmuşlar. Yani orada baristası da var, makine da var. Tamam tam anlamıyla o zincirin kalitesini sağlamıyor ama o yapıyı kurun. Pastanede en iyisi olsun. Mesela yemek hizmetleri çoğu yerde dışarıdan alınır. Bizde öyle değil. Mutfak vardır bir sürü aşçı çalışır. Der ki ben burada temiz pak yemek çıkacak. Kullandığın yağ belli olacak bilmem ne."

"...işte uzaktan eğitim Kovid-19 gelmiş falan. ..... (kurucunun adını söylüyor) Bey dedi ki kardeşim biz uzaktan eğitime devam ediyoruz. YÖK de şey istiyor artık yüz yüze eğitime geçilsin... (Kurucu) Karar veriyorum kardeşim dedi. Biz devam edeceğiz uzaktan. Olmaz. Bak dedim şimdi rektörün haline (rektör yardımcısı olan arkadaşına hitaben söylüyor). Rektör dokuz doğuruyor çünkü adam. (YÖK) Üst kurulu falan muhatap almıyor ki rektörü muhatap alıyor. Abi her zaman rektör sorumlu bunun. Yani rektörlük rektör mütevelli heyetten bilmem üst kurula devrettim deyip bunun sorumluluğundan kurtulamaz."

"Kültürel manada kurumsal yönetişimin benimsenmesi" tespit edilen örgüt kültürü kodlarından en çok vurgulanan dördüncü koddur. Bu noktada örgüt kültürünün kurumsal yönetişim uygulamaları ile uyumunun, kurumsal yönetişimin benimsenmesinde kolaylık sağlayacağı savıyla hareket edilmiştir. Bu uyuma işaret ettiği değerlendirilen bu kodun, kurumsal yönetişimin genel itibariyle örgütte normatif olarak benimsendiği bağlamında yorumlanmaktadır. Bu yorumu destekler nitelikteki bazı ifadeler şu şekildedir:

"...YÖK denetimine tabiyiz. Sürekli YÖK denetliyor bizi. Yani bunların hesabını veriyor olabilmemiz lazım."

...bir kurumsal yönetişim yapısı var mı sorusuna cevaben; *"Kurum kültürü içerisinde herkesin benimsediği bir şey var. Yani tabii ki bir örgütsel şema var. Netice itibariyle herkes kime bağlı olduğunu biliyor. Sorumluluklarını biliyor. Kime hesap vereceğini falan biliyor..."*

"Mesela fikir olarak da mesela ben de kuruluşundan itibaren (Üniversite'nin) kafaca yakın bir yapı olduğunu (kurumsal yönetişim yapısını kast ediyor) düşünüyorum. Yani eğer o kurumsallık bir gün sağlanabilirse bu yapının Üniversite'nin, kaliteye yönelik adımlarla kesinlikle olabildiğince görece sağlıklı bir yapı olduğunu düşünüyorum."

"Öğrencinin idari temsilcisi yok, fakülte sekreteri var ve bir ya da iki artık o birimin özelliğine göre öğrenci de var... Daha önce YÖK'ün, şimdi onu biraz durdurdu ama biliyorsunuz öğrenci temsilciliği seçimleri yapılıyordu. Biz onu şöyle uyguluyoruz işte yani resmi seçimler şeklinde değil ama kendi içinden birim bir öğrenciyi belirliyor. Ve o öğrenci diğer öğrencilerle bu temsiliyeti devam ettiriyor."

"Resmi bir yapı yok (kurumsal yönetişime yönelik) ama bu yaklaşımda kurumsal yönetişime yakın bir kültürden kaynaklanan bir hesap verebilirlik algısı söz konusu..."

"...kurumsal yönetişim deyince mesela hani onu yönlendiren yani onun nasıl yönlendirildiğine, nasıl kontrol edildiğine ilişkin bir takım kuralların olması yani uygulamaların ya da süreçlerin olması da buna dâhil biliyorsun. Şimdi bizim bütün bu konularda ilgili mesela yönergelerimiz var. Ben burada sadece şey kısmını söyledim. Mesela bu yönergelerin hepsinde yani bu yönetim olgusu hem yukarıdan aşağı hem aşağıdan yukarı bu etkileşim nasıl olacak bütün unsurlarıyla tanımlanmış, belirlenmiş vaziyette."

Kodların geri kalanları incelendiğinde, 5'inci koddan 14'üncü koda kadar tekrar sayılarının 10'ar defadan fazla olduğu görülmektedir. "Örgüt kültürünü yansıtan artifaktlar, kalite odaklılık", "karar almada sürat odaklılık", "örgüte duygusal bağlılık", "liyakat odaklılık", "kültürel manada hesap verebilirliğin benimsenmesi", "akademik

özerklik/yönetsel bağımsızlık" ve "kültürel manada sürdürülebilirliğin benimsenmesi" gibi kodların tamamı, yukarıda izah edildiği üzere ya örgüt kültürüne ya da örgüt kültürünün kurumsal yönetişimle uyumlu niteliklerine paralellik göstermektedir. Ancak "kültürel manada hesap verebilirliğin benimsenmemesi" ve "kültürel manada sürdürülebilirliğin benimsenmemesi" kodları diğer örgüt kültürü kodlarından yönelim yönünden ayrışmaktadır. Şöyle ki bu iki kod diğer kodların aksine olumsuz anlam taşımaktadır ve örgüt kültürünün, kurumsal yönetişimin 2 ana bileşeninden olan hesap verebilirlik ve sürdürülebilirlik ile tam bir uyum içinde olmadığı minvalinde kıymetlendirilmektedir. "Kültürel manada hesap verebilirliğin benimsenmemesi" koduna ilişkin ifadeler incelendiğinde bu durum biraz daha netlik kazanmaktadır.

> ...denetleme kurulu için bağımsız diyemiyor; *"Pek... (tereddüt ediyor, bağımsız olmadığını ima eden jest ve mimikler gösteriyor) Evet, bağımsız hareket ediyorlar ama sonuçlarının ne olduğu konusunda bilgi yok."*. Denetleme kurulu üyelerinin icra görevleri var mı sorusuna cevaben; *"Tabi tabi aynı zamanda öğretim üyesi... Yanına (denetlenen) konuyla ilgili bir öğretim üyesi de alabiliyor."*

Normal şartlarda kurumsal yönetişim uygulamaları bağlamında iç denetleme heyetlerinin bağımsız olmaları; bunun olabilmesi için de başka bir fonksiyonel icra görevlerinin olmaması gerektiği kurumsal yönetişim yazınında ifade edilmektedir (YKYE, 2020).

> *"...dışsal denetleme sadece YÖK bağlamında var. Yoksa siz yani bir dış kaynak alımı yapıp "gel bizi denetle" dediğimiz bir başka kurum yok. Hayır..."*

Örgütün kendisini özellikle finansal hususlarda üçüncü partilere kendi isteği ile denetletmesi (tıpkı borsaya kote bir şirketin, iyi yönetildiğini ispatlayabilmek adına, kredi derecelendirme ya da kurumsal yönetişim denetçisi oluşumlara kendisini denetletmesi gibi...) hususu, YKYE'ye (2020) göre kurumsal yönetişim bağlamında benimsenmesi gereken bir esastır.

> *"...mali işler koordinatörlüğünün, burada hani hem teoride hem pratikte, kurumsallaşmış firmalardaki gibi bir denetimi olduğunu ben* ***dü-şün-mü-yo-rum*** *(hecelemek suretiyle vurguluyor)..."*

"...yönetsel ve finansal süreçlerin şeffaf ve açık şekilde sunulmadığını, ideal anlamda olmadığını düşünüyorum. Yani mutlaka bir bilgi veriliyor, fakat çok aslında şu an bu sorulara verdiğim yanıtlardaki sıkıntımdan da sizin de hissedeceğiniz gibi çok şeffaf gittiğini düşünmüyorum. Ben düşünmüyorum. Üniversite bağlamında yükseköğretimin diğer kurumlarından daha iyi bir noktada olmamıza karşı bazı noktalarda şeffaflığın olmadığını düşünüyorum."

Bu noktada özellikle finansal manada hesap verebilirliğe yönelik eksiklik olduğuna vurgu yapılmaktadır. Kurumsal yönetişimde önemli bir alana sahip olan hesap verebilirliğe ilişkin içsel paydaşlar arasındaki bu tarz bir güvensizlik oldukça düşündürücüdür ve ne(ler)den kaynaklanıyor olabileceği temalar bağlamında değişkenler arası ilişkilerin değerlendirilmesi bölümünde tartışılacaktır.

"Kültürel manada sürdürülebilirliğin benimsenmemesi" koduna baktığımızda ise kurumsal yönetişim uygulamalarında sürdürülebilirliğin tesis edilebilmesi için önemli bir yere sahip olan stratejik planlar bağlamındaki ifadeler göze çarpmaktadır.

"Çünkü diyelim ki ben stratejik planı yazıyorum şeye götürdü kabul edildi. Senato'ya gitti diyelim. Senato orayı kabul etse bile ne biz ne senato hiç kimse onun kaynaklarla bağını, hedeflerle kaynak arasında bir bağ kuramıyor ki (stratejik planlar var ama benimsenmiyor...). Birinci problem bu. O zaman yani stratejik hedeflere gidebilmek için bazı kaynaklar üzerinden onu yapmak lazım... orası bir kere kopuk."

"...bir örnek vereyim o zaman. Rektör yardımcısıyım. Mühendislik fakültesinin gelişmesini istiyoruz. Çünkü yani her ne kadar ben ne kadar işletmeci olsam da mühendislik fakülteleri her ziyade üniversitelerin ön yüzüdür. Çok önemlidir... Hocayla (kurucu) da konuşuyorum. İnanılmaz bir mimarlık projesi çıkıyor ortaya. Projeyi hocanın önüne koyuyoruz. Mühendislik fakültesini yapacağız diyor Hoca, tamam diyor, başlıyoruz diyor. Bir hafta sonra geliyor. Diyor ki televizyonu kuruyoruz. Stratejik planlarda televizyonun kurulması yok. Dünyanın parasını oraya gömdük..."

"Her bölümün var stratejik planı. Bütün dekanlıklar. Onu YÖK'e bir kaliteye bakarak stratejik plan yapılıyordu zaten kalite var elimizde bizim... Şimdi stratejik plan yapılıyor. Sürekli olarak yapılıyor. YÖK dayatıyor, akredite olan fakültelere dayatılıyor. Ben stratejik planlara uyulduğunu düşünmüyorum.

Hiçbir zaman bu stratejik planda var onun için yapıyoruz, stratejik planda yok onun için yapmıyoruz (gibi bir normun olmadığına işaret ediyor). Yani stratejik plan... Daha doğrusu hep kaliteye dönüyorum ben... Her zaman gerçekleşmiyor zaten stratejik plan. Yani stratejik plan uyulmamak üzere. Hani derler ya kanunlar uyulmamak üzere. Stratejik planların böyle bir misyonu var."

"Şimdi o stratejik plan şöyle. Yani bir yıl yaptığınız işleme göre gerçekleşmeyince değiştiriyorsunuz. Diyorsunuz ki ben bu sene şu işi yapacağım. Tamam yapacaksın ama bir sene önce onun altyapısı ya da o hazırlığın olmaması, olmuyor stratejik plan."

İfadelerden de anlaşılacağı üzere sürdürülebilirliğin odak noktasında yer alan stratejik planlama yapma anlayışının, örgüt genelinde kültürel manada benimsemediği vurgulanmaktadır. Her ne kadar bir kod olarak ön plana çıkmış olsa da bu kodun tekrar sayısının 4'te kalması ve bu kodun karşı kodu olan "Kültürel manada sürdürülebilirliğin benimsenmesi" kodunun 13 kez tekrar edilmiş olması, bu noktada sürdürülebilirliğin kültürel olarak benimseniyor olabileceğini de düşündürmektedir. Bu hususta ki değerlendirmeler de temalar bağlamında değişkenler arası ilişkilerin değerlendirilmesi bölümünde yapılacaktır.

***

Örgüt kültürüne ait kodların ardından, bu kodlar üzerinden oluşturulan kategoriler incelendiğinde kodların 4 kategori altında toplandığı görülmektedir. Tablo 8.3'de de görüleceği üzere bu kategoriler; "kurucu/yöneticilerin oluşturduğu kültürel değerler", "örgütün, kültürünü koruma gayretleri", "örgüt kültürünün kurumsal yönetişime yatkın olmaması" ve "örgüt kültürünün kurumsal yönetişime yatkın olması" şeklinde oluşmuştur.

Kod No	Kod	Kategori
ÖK-1	Kurucu/yöneticilerin etkisi	Kurucu/yöneticilerin oluşturduğu kültürel değerler
ÖK-2	Kurucunun akademisyen olması	
ÖK-3	Kurucunun yönetsel gücünü koruma isteği	
ÖK-7	Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlılık	
ÖK-8	Karar almada sürat odaklılık	
ÖK-9	Kontrol odaklılık	
ÖK-10	Örgüte duygusal bağlılık	
ÖK-11	Akademik özerklik/yönetsel bağımsızlık	

ÖK-12	İfade özgürlüğünün benimsenmesi	
ÖK-13	Kalite odaklılık	
ÖK-14	Liyakat odaklılık	
ÖK-4	Örgüt kültürü kurumsal baskılar çatışması	Örgütün, kültürünü koruma gayretleri
ÖK-5	Örgüt kültürünü yansıtan artifaktlar	
ÖK-6	Örgüt kültürünün aktarılması	
ÖK-15	Kültürel manada hesap verebilirliğin benimsenmemesi	Örgüt kültürünün kurumsal yönetişime yatkın olmaması
ÖK-16	Kültürel manada sürdürülebilirliğin benimsenmemesi	
ÖK-17	Kültürel manada hesap verebilirliğin benimsenmesi	Örgüt kültürünün kurumsal yönetişime yatkın olması
ÖK-18	Kültürel manada kurumsal itibara önem verilmesi	
ÖK-19	Kültürel manada kurumsal yönetişimin benimsenmesi	
ÖK-20	Kültürel manada profesyonelleşmenin benimsenmesi	
ÖK-21	Kültürel manada sosyal sorumluluğun benimsenmesi	
ÖK-22	Kültürel manada sürdürülebilirliğin benimsenmesi	
ÖK-23	Kültürel manada verimliliğin benimsenmesi	

Tablo 8.3 Örgüt Kültürü Kod-Kategori Tablosu

Elde edilen kategorilerden "kurucu/yöneticilerin oluşturduğu kültürel değerler" kategorisini oluşturan kodlar incelendiğinde, bu kodların tamamının kurucu ve/veya yöneticilerin yarattıkları kültürel etkiler neticesinde oluştuğu anlaşılmaktadır. "Kontrol odaklılık" ve "karar almada sürat odaklılık" kodlarına ilişkin ifadeler incelendiğinde, bu iki odağın kurucu ve/veya yöneticilerin etkisi ile oluştuğu açıkça anlaşılmaktadır. Ancak bu noktada dikkat çeken en önemli husus, her iki kodda da hem olumlu hem de olumsuz algılanabilecek ifadelerin mevcudiyetidir. Şöyle ki bu ifadelerden hem kontrol hem de süratli karar alma odağının, kimi zaman örgütsel verimlilik, kimi zaman da kurucunun kendi yönetsel yaklaşımı dâhilinde kurumsal olmayan gayri resmi girdileri/müdahaleleri bağlamında değerlendirildiği anlaşılmaktadır.

> *"Mesela ne bileyim, servislerde öğrenci kuyruğu uzun değil mi? Bekliyorlar. Sen, orada boş bir araba mı var kardeşim? Beklemeyecek. Ya bozuyor orada düzeni (kurucunun müdâhil olmasını kast ediyor), hiç dinlemeden, hayır öğrenci beklemeyecek!"*

...yönetsel kademenin fonksiyonel kademeye müdahalesi oluyor mu sorusuna cevaben; *"Bizde olmaz... Çünkü bizdekiler öyle Hocanın (kurucu) arkadaşları falan, kardeşi, mardeşi. Onların öyle bir niyeti de yok...Ama böyle bir sorun görüyorsa rektöre der ki; 'Sayın rektörler (yardımcıları kast ediyor) şu konuyu bir gündeminize alın da bir bunu inceleyin' der. Söyler bunu... Bu işine karışmak demek değildir. Rektörün yetkisine müdahale değildir. Onu rektör yapar artık."*

...özellikle burada yürüyen düzene müdahale etmekle ilgili bir çabasına denk geldiniz mi hocanın (kurucunun) sorusuna cevaben; *"Tabii her zaman müdahale eder, her yerde. Evet, şimdi burada da ediyor, yani şöyle müdahale ediyor. Kılığa, kıyafete müdahale ediyor. Bir öğretim üyesinin kot pantolonuna gelmesine, kardeşim yakışıyor mu diyor, bu müdahale onun. Yani kılığa, kıyafete müdahale eder. Ben hatırlıyorum, yani (kadınların) pantolonuna razı edinceye kadar, 4 yıl, 657 (sayılı DM Kanunu) etek giyecek, bilmem ne diyeyim... Kadınlar için de kumaş pantolon. Altta spor pabuç yok. Yani tam 657..."*

"...malumunuz 2547 sayılı yasa bütün yetkileri mütevelli heyetine vermiş. Mütevelli heyet en az 7 kişiden oluşuyor. Ve devamlılık yani mesai yönünden devamlılığı olan bir heyet değil. Dolayısıyla mütevelli heyetin günlük işleri ve acil işleri yapabilmesi için toplantıya çağrılması. Malumunuz bu bir vakit alıyor ve her seferinde bir yetki istenmesi gerekiyor. İşte bunu daha profesyonel olarak yapabilmek için ve hizmeti hızlandırabilmek için ben buraya başlamadan önce idare üst kurulu diye bir kurul kurulmuş. Bu kurulun amacı mütevelli heyetin kendisine devrettiği konuları güncel olarak yerine getirmek."

İçsel verimlilik kaygıları ile idare üst kurulu bağıntısına ilişkin; *"Yani evet, bence onun için zaten. Bir hızlandırma. Hizmetin verimli ve süratli verilmesi için böyle bir kurula ihtiyaç duyulmuş ki benim de öz kanaatim böyle bir alt kurulun olması gerektiği..."yılda en az iki defa toplanılır, gerekli görüldüğü hallerde toplantıya çağrılır" denildiği için bu mütevelli heyeti uygulamasının işleyişinde aksaklıklar oluyor. Bunun için böyle bir kurula ihtiyaç duyulmuş."*

İdare üst kurulu kurulurken esas amaç neydi sorusuna cevaben; *"Karar almada hızlanmaydı... Ben onunla (mütevelli heyetle) da burada çok sıkıntı çekiyorum, hepsi yaşlandı (mütevelli heyet üyelerini kast ediyor)... Başkanı kurucumuz… Gine onunla, irtibatlı olarak o şey götürüyoruz (yönetim süreçlerini sürdürüyoruz demek istiyor). Çünkü bu mütevelli heyet de olsa, mütevelli heyet bizde fazla şeylere girmez, yani bu karar almalara para konusuna şeylere girmez. Parayı bulan merci (mütevelli heyeti kast ediyor) değil çünkü…"*

"Yani idare üst kurulunun olmaması, var olduğu döneme kıyasla karar alma yönünden bizi yavaşlattı diyebiliriz..."

"....burada işi yürütmek için bir imzayı alabilmek için birçok gayret sarf ediliyor...işleri aksatmıyoruz...ama zorla yürüyoruz...idare üst kurulu kendilerine aktarılacak konularda bize kararlarını hemen bildirdikleri için alt kademede daha rahatlıkla işini yürütebiliyorlardı. (idare üst kurulunun yokluğu işleyişi) Hantallaştırıyor..."

Benzer şekilde kurucu ve yöneticilerin kültürel etkilerine örgüte duygusal bağlılığın oluşmasında ve kalite ile liyakat odaklılığın benimsenmesinde de rastlanmaktadır. Bu etkileri aşağıdaki gibi ifadelerden görmek mümkündür.

"Üniversite, kendi başına ayrıcalıklı bir kurumdur. Üniversite'de çalışıyor olmak da. Çalışanlar açısından bir ayrıcalıktır."

"...burada o kurumsal aidiyeti çok fazla görürsünüz. Şimdi çoğu iş yerine baktığınızda büyük bir sirkülasyon vardır. Hani burası böyle şartları çok mu iyi? Hayır. Mesela maddi olarak şartları diğer yerlerden daha iyi değildir. Hatta bayağı kötüdür. Yani maddi anlamda değil ama biz nedense burada kendimizi çok ailede hissederiz. Çok ait hissederiz."

"Kurucumuza hepimizin çok gönülden bağlılığı var. Çok büyük saygısı var. Yaptığı işlere çok saygısı var. Yani burada çok biz bir aile ortamındayızdır. Dolayısıyla hocanı zor zamanda bırakıp gitmek, hani bunu kimse kendine yediremedi."

"….. (Bir başka vakıf üniversitesinin adını söylüyor) Üniversitesi'nden bir araştırma görevlisi dosyayı şey diye bırakıyor, 'Ya nasılsa kendi elemanınızı alacaksınız ama öylesine bıraktım dosyayı'. Bana bu çok sonradan söylendi.

Fark etmiyordu. Sınavı kazanan o ….. (Bir başka vakıf üniversitesinin adını söylüyor) Üniversitesi'den gelen arkadaştı. Bu lafı söylediklerinde ne düşünüyorsun dedim. Bana çok ilginç geldi. Zaten ayarlanmıştır diye. Şimdi ayarlanmıştır da benim size bu netlikte konuşabilmem için. Hayır, en iyisi sendin. İkincisi de bizim öğrencimiz. Ama biz seni aldık ve bunun doğru olduğunu inanıyorum böyle olması gerektiğine... Ekonomideki efficiency kavramı, etkinlik kavramı bunu emrediyor zaten. Kardeşim doğru kaynak. Hâlbuki Alperse Alperi alacaksın. Ama Alperin siyaseti senden farklı olur. Yeter ki o kırmızı çizgilerden, işte Atatürkçü bir Üniversite'deki kırmızı çizgi de budur. Bu kadar nettir. Onun ötesinde siz artık liberalsinizdir, sosyalistsinizdir. Farklı renkleri var. O size ait bir şeydir. Bize ait değil."

"...burada bir de akreditasyon sistemleri var. AQAS (Agency for Quality Assurance) var, YÖKAK (Yükseköğretim Kalite Kurulu) var... Ondan sonra bir kere burası zaten kaliteyle, işte kaliteciler biz buraya geldikleri zaman işte şöyle bir yapılacak bunları biz zaten yapıyormuşuz yani. Hep yapıyorduk. Yani burada işte belli bir şey vardır. Çizelge vardır. İşte dönemin başına syllabus dağıtılır. Dersler 14 hafta yapılır. Sınav haftamız bellidir. Şeyler bittikten sonra dersler bittikten sonra zarflarımızı hazırlarız. Sınavlar, paperlar, dökümleri, yoklama listeleri bunların hepsi sekreteryaya teslim edilir. Ondan sonra yani burada zaten öyle bir silsile var. İşte yayınlar için hedef belirlenir. Yani biz bu kalitenin istediği her şeyi zaten yapıyormuşuz."

Kalite ve liyakat gibi olguların Üniversite'de birer kültürel değere dönüşmüş olmasında kurucunun ve yöneticilerin kültürel etkilerinin önemli bir rol oynadığı anlaşılmaktadır. Mülakatlardan elde edilen ifadelerden de anlaşılabileceği üzere örgüt, içselleştirdiği bu değerleri fonksiyonel olarak işleyişine de yansıtmış, bu durumu meşrulaştırmak adına AQAS ve YÖKAK gibi akreditasyon sertifikalarını almak suretiyle bu değerleri benimsediğini resmen tescil ettirmiş, kurumsallaştırmıştır.

Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlılık, akademik özerklik/yönetsel bağımsızlık ve ifade özgürlüğünün benimsenmesi kodlarının da aynı şekilde kurucu ve yöneticilerin etkisi ile şekillendiği görülmektedir. Bu etki mevcut ifadelerden de anlaşılacağı üzere doğrudan kurucu üzerinden şekillenmiş, işgörenler tarafından benimsenmiş ve kültürel bir nitelik kazanmıştır.

"Buranın bir ayırt edici özelliği burası modern, çağdaş, ilkeli, Atatürk ilkelerine bağlı, Cumhuriyet'in kuruluş değerlerine saygılı bir yapı. Şeye de tabii toplumun temel değerlerine de saygılı... Kurumsal itibarın özellikle dışarıya yansıması açısından bu çok önemli."

"...biz Atatürk ilkelerine bağlı ve demokrasiden yana ve bu ilkelere de sahip çıkacak gençleri yetiştirmek üzere bir üniversiteyiz…"

"...Atatürkçülüğü, akıl ve bilgiyi anlamak çok önemli. Bilim, yani bilimin önderliği… Zaten aklın, aklın ve bilimin yolundan şaşmayın. Şaşarsak başımıza neler geliyor görüyoruz, şaşmadan yolumuza devam ediyoruz."

Yönetimin bir yönlendirmesi söz konusu mu sorusuna cevaben; *"Hayır hayır hiçbir zaman. Ben daha bakın 24 senedir bir kere üst yönetimden telefon alıp da şu çocuğu geçir dendiğini daha hiç bilmem. Yani ben böyle bir şeye hiç maruz kalmadım. Yani öyle bir baskıyı hiçbir zaman hissetmedik."*

"Hani ülke genelinde üniversitelerin özerk olmadığını düşünüyorum ama bu yapı içerisinde 28 sene boyunca ben bir müdahale görmedim. Belki de özerkliğe en yakın bir nokta Üniversite."

"Bir vakıf üniversitesinden bir devlet üniversitesinden daha özerk, daha özgür olması yaklaşım itibariyle belki yıllar öncesinde, yıllar öncesinde diyeceğim, buraya bir miktar yaklaştığımızı düşünüyordum yıllar itibariyle. Ülke genelinde böyle bir durumun olmadığını ve özellikle üniversitemiz için çok daha farklı saiklerin söz konusu olduğunu düşünüyorum."

Eşitlikçilik ve kapsayıcılıkla ilgili herhangi bir yönerge var mı sorusuna cevaben; *"Bir yönerge yok ama öyle bir ihtiyaç da yok. Çünkü anayasal hak üzerinden hareket ediyoruz. Kimin hangi dine neye inandığı tercihlerinin ne olduğu falan sadece kendini ilgilendirir. Genel yaklaşım, yönetsel yaklaşım Üniversite'nin yaklaşımı da bu. Sadece şey, bizim bir toplumsal cinsiyet merkezimiz var. Onun bu konuyla ilgili biraz daha tercihlerle ilgili çalışmaları destek sağlamak adına var. Bir de yanlış hatırlamıyorsam psikoloji bölümümüzün böyle bir bildiri gibi bir uygulaması ya da usul esas demeyeyim ama tam hatırlayamadım onu şimdi. Geçmiş yıllarda bir raporda çünkü onu okumuştum. Yani öyle bir şey var ama bu dediğim gibi katkı sağlamak*

anlamında, psikoloji onun için ihtiyaç duyarsanız anlamında psikolojik danışma ve rehberlik merkezimiz var."

Farklı tercihlerdeki öğrencilerin, cinsel olur, dini olur, herhangi bir baskı ile karşılaştıklarını gördünüz mü sorusuna cevaben; *"Hiç mümkün değil. Hiç bu tarz bir yaklaşımla karşılaşmadım, hayır..."*

"Mesela engelliler için ayrı bir yönetmelik var. Fakat farklı cinsel tercihler için yapılan bir yönetmelik yok. Yalnız buradaki farklı cinsel tercihler içerisinde olanlara karşı hem çalışan hem öğrenci olarak tolerans sözcüğü de burada yanlış oluyor, saygı var o var yani. Mesela engelliler için kabul de. Mesela bu ülke için benim için son derece şey olabiliyor da saygı sözcüğü de burada çok önemli. Öyle bir şey yok burada."

Bu noktada özellikle kurumsal ve akademik özerklik kodunun yönetsel birimler bağlamında, Üniversite'de benimsenen değerlerden liyakat ve kalite odaklılığın paralelinde kaliteyi de beraberinde getirdiği ifade edilebilir. Şöyle ki yönetsel yapının akademik -yani fonksiyonel- yapının işleyişine müdâhil olmaması ve icracılar ile fonksiyonel yönetimin liyakat sahibi olması beraberinde kaliteyi getirmiştir. Bu durum, ifade özgürlüğü ile akademik ve yönetsel yapıların birbirlerinin sorumluluk alanlarına müdahale etmeme anlayışının kültürel değerler olarak örgütçe benimsenmesini sağlamıştır.

Kurucu ve yöneticilerin kültürel etkisi kategorisine dâhil olan ve henüz ele alınmayan "kurucunun akademisyen olması" kodu incelendiğinde, bu kodda yöneticilerden ziyade kurucunun etkisinin daha doğrudan olduğu anlaşılmaktadır. Zira bu kodlamaya sebep olan ifadelerden de görüleceği üzere kurucunun akademisyen olması ve akademia normları ile hareket etmesi, kurucunun kontrol odaklılığını ve bu odakla paralel örgüte diğer kültürel etkilerini (karar almada sürat odaklılık gibi) yer yer işlevsel olmayan merkezi bakışını dengelemektedir. Bu husus in-vivo kodlardaki ifadelerden de anlaşılmaktadır.

"...bizim şimdi bir avantajımız şu. Mesela Hocanın (kurucunun) o geleneksel yönetim anlayışı veya işte dediğim problemler bizde şu şeyle dengelendi, Hocanın akademisyen olması nedeniyle... Çünkü akademisyen olduğun zaman yönetsel olarak şey yapsan bile. Yani diyelim ki çok tekilci baktın veya işte kurumsallaşmada, yönetsel kurumsallaşmada problemler olduğu zaman. Akademik bağlam normları o kadar eski ve uzun süreden geleneksel bir yapı ki.

O onun orada yapılan hataları dengeleyen bir şey. Bu nedenle bizde de mesela yönetsel bir hata yapılacak olsa bile bunu akademik normlarla telafi etme imkânı her zaman oldu. Bu da hocanın akademisyen olmasından kaynaklanan bir avantaj oldu."

"Hocanın akademik tarafının oradaki edindiği normların sistemin kurumsallaşmasına katkı verdiğini fakat kişisel yönetsel tavrının ise kurumsallaşmadan uzaklaşmayı sağladığını düşünüyorum (Kurucunun kültüre etkisi)."

"Biz bir akademisyen tarafından kurulmuş bir üniversiteyiz. Bu da önemli. O yüzden mesela hoca o akademisyen öyle bakış olduğu için tamam bir girişimci gibi aynı zamanda. Ama bu yönü her zaman hissediyoruz onun şekillenmede, yönetişim yapısının kurulmasında falan."

"Kurucunun akademisyen olması" kodunun, kurucunun oluşturduğu liyakat merkezli örgüt kültürünü de beslediği değerlendirilmektedir. Özellikle örgütün dışsal çevresinin örgüte ne derecede müdahale edebileceğini gayri resmi bir şekilde sınırladığı anlaşılmaktadır. Bu sayede örgütün hem kendi kültürel değerlerinin erozyona uğramasını engelleyebildiği, hem de liyakat değerini koruyabildiğinden verimliliğini sürdürebildiği aşağıdaki ifadelerde belirtilmektedir.

"Hep duruşunu koruyan bir üniversite. Yani iktidarlara göre şey yapan, şekil alan bir üniversite değil ki bugün bunu yapabilen vakıf üniversitesi çok az kaldı. Mesela İstanbul'da bakıyoruz X, Y, Z gibi üniversiteler. İş adamlarının. Evet ve bu iş adamları işte ister istemez hükümete yanaşarak varlıklarını korumaya çalışıyorlar. Biz bir bilim yuvasıyız, merkeziyiz. Dolayısıyla bizim siyasetle işimiz yok."

"...akademisyenliğinden gelen o bilimsel alışkanlıklar başka konularda önümüzü açmıştır. Yani oradaki normlar başından söylediğim yani bir akademisyenin üniversite kurmasının getirdiği avantajlar bunlar. Bir tüccarın değil de bir akademisyenin üniversite kurmasının getirdiği avantajlar..."

Örgüt kültürüne ait kodlardan, kurucu ve yöneticilerin kültürel etkisi kategorisine dâhil olan "kurucunun yönetsel gücü koruma isteği" kodunun, özellikle doğrudan kurucunun yönetsel bakışı çerçevesinde şekillenmesi sebebiyle diğer kodlardan farklılaştığı

düşünülmektedir. Bu noktada mevcut koda yönelik ifadelerden de anlaşılacağı üzere; kurucunun yürütebileceği azami yasal süre boyunca Üniversite'de rektörlük yaptığı, resmi süresinin sona ermesinin ardından kurucusu olduğu kurumdaki kurucu/yönetici rolünün sağladığı yönetsel gücü/etkiyi terk etmek istemediği anlaşılmaktadır. Bu maksatla Üniversite yönetim kademesine kendi etkisi ile eklettiği ve örgüt çevresinde gayrimeşru kabul edilen bir yönetsel üst kurul vasıtasıyla bu etkisini sürdürmeye çalıştığı görülmektedir. Benzer şekilde mütevelli heyeti oluşturulurken bile kurucunun etkisinin bariz olarak hissedilmesi/görülmesi de bu kodla ilişkilendirilebilir.

Kurucunun Üniversite'de resmi bir görevi var mı sorusuna cevaben; *"Hiçbir (resmi) görevi yok... Ama her şeye karışıyor."*

"Bir de yani şöyle bir şey var, işte o kültür şeyi, yani güç sahibi kişiler (kurucunun etkisi) ne yapıyor? Kendi güçlerinin ya da güç ayrıcalığının devam etmesini istiyor doğal olarak. Çok az kişi gücü devrediyor ya da şey yapıyor böyle. Daha mesela profesyonel yapılarda görüyoruz. Yani mesela bakıyorsunuz aile şirketleri var, mesela Koç Grubu, yani ayrılıyor ve işte fahri bir şey oluyor ama gençlere falan veriyor, böyle bir durum. Sonuçlarla yönetiyorlar. Şimdi bizim bir de kültür, yani yapısal olarak baktığımız zaman, yani güç meselesi. Bir de yöneticilerin bireysel özellikleri de var. Yani biz bazen hep yapıya bakıyoruz ama aktör temelli şeyler de var, özellikler de var (kurucunun etkisi). Mesela Kurucumuzun kendi aktif yapısı... Yani bugün hala ameliyatlara giriyor, yani ya da şey yapıyor, sorsan 80 yaşında herkes torun severken adam mesela bize de hepimize örnek."

"Yani bu (idare üst kurulu) neydi, işte mütevelli heyetiyle rektör arasına bir kuruldu bu."

"(Kurucuyu kast ederek) ...aynı zamanda ilk rektör. Sonra bir dönem daha mesela devam ediyor. Orada hep o biçimleme süreci (icracı yönetici modeline işaret ediyor) devam ediyor. Süreci hep o yönetiyor. Mesela Hocamız (kurucu) bir de belli konularda emre mütalaa edilmez yani... Kurum kültürünün, kurucunun çok büyük rolü var. İşte o rolü devretmek istemiyor."

"...idare üst kurulu Hoca olmasa da idare üst kurulu. Hocanın varlığı olduğu zaman rektörle ne yapacak? Oraya kontağıyla (kontak kurduğu irtibat kurduğu temsilcisi gibi birisiyle demek istiyor) söyleyecek. Almayacaksın der, almaz.

Yani bir unvanı, makamı olmasa bile hoca etkili bir eleman yani. Varlığı yeter. Yani bu durum bu."

"...onun istediği şeyler bize aktarılır ve öyle yürütürüz yani burada aksama olmaz. Yani YÜK o yoktur diye bir aksama olmaz... Ama hoca hala daha böyle bir yapı olması lazımdır diye söylüyor… Çünkü e tabi burada bir yetki şeysi var yine, yetkiler tabi şeyde kalıyor, mütevelli heyetin verdiği rektör üzerinde…"

"...mütevelli heyetler bizde vakıf üniversitesinin kurucusunun şeyinde (güdümünde demek istiyor) yürüyor. Hani mütevelli heyet üyeleri nereden seçiyor dersen. Hoca kurucu mu? Evet kurucu. Kurucunun dostları, üniversite akademik anlamdaki destekleyenler. İşte ya da mecliste destekleyenler falan gibi eski milletvekilleri, bakanlar falan filan oluyor. Hoca'nın işaret ettikleri mütevelli heyete girebiliyor demek istiyorum..."

***

Örgüt kültürüne ait kategorilerden ikincisi olan "örgütün, kültürünü koruma gayretleri" kategorisinin, "örgüt kültürü kurumsal baskılar çatışması", "örgüt kültürünü yansıtan artifaktlar" ve "örgüt kültürünün aktarılması" olmak üzere 3 kod tarafından oluşturulduğu görülmektedir. Schein'ın (1990b) da öne sürdüğü üzere belirli bir olgunluğa eren örgütler, mevcut kültürlerini devam ettirmek, korumak isteyeceklerdir. Bu bağlamda belirli bir örgütün örgüt çevresine uyum ve örgüt içi entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenirken keşfettiği, veya geliştirdiği temel varsayımlar modeli olarak görülen örgüt kültürünün (Schein, 1983a: 1), incelenen örnek olay bağlamında özellikle örgüt içi entegrasyon/uyumun tesis edilmesi bağlamında önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle kurucu/yöneticilerinin etkisi ile şekillendiği ifade edilebilecek bir kültüre sahip olduğu gözlemlenen Örgüt, bu kültürü korumaya yönelik hem nitel hem de nicel çabalar sarf etmektedir. Bu kategoriyi oluşturan kodlar incelendiğinde de bu durum açıkça görülmektedir.

"Örgüt kültürü ile kurumsal baskılar çatışmasına işaret eden bu kodların ilki, örgütün kültürel saiklerle verimlilik ya da kültürü koruma odaklı çabalarının, örgüt çevresinin meşruiyet odaklı kurumsal baskıları ile çatışmasına işaret etmektedir. Örgüt çevresine (dışsal) uyum sorunları, örgütün kendi çevresinde hayatta kalmasını nihai olarak belirleyen ekonomik, siyasi ve doğal koşullar gibi sorunlardır (Schein, 1983a: 11) ki bu durum

örgütün kontrol alanı dışındadır. Bu noktada örgüt, bir taraftan kendi örgüt çevresinde meşru kabul edilmek isterken, içsel olarak da verimliliğini kaybetmek istemeyecektir. İşte bu noktada örgütün, çevresinin oluşturduğu kurumsal baskılara nereye kadar direnebileceği, örgüt kültürünü nereye kadar koruma iradesi göstereceği önem kazanmaktadır. Mevcut kodda da bu duruma işaret eden ifadeler görülmektedir.

> İdare üst kurulunun, YÖK tarafından kurulduğunda değil de neden şimdi uygun bulunmadığı sorusuna cevaben; *"Bence siyaseten... 10 yıl çalışmış bir yapı var çünkü karşımızda kimse ses etmemiş. Siyaseten baktıkları için bence. Yani şu anda şöyle söyleyeyim. Rektör atamalarını da engelledikleri̇nden anladığım kadarıyla olayın siyasi bakış açısına doğru yönelmesi. Çünkü dediğin gibi niye o zaman takılınmadı da şimdi takılıyor. Şimdi bunu gördüler. Yani sen buraya rektör atamazsan bile o sistem aslında gizli rektörle yürüyor. Fark etmiş olabilirler. Onu da kesmeye çalışıyorlar. Keza ..... (bir önceki rektör vekilinin adını söylüyor) Hoca'nın rektör vekiliğinin bile onaylanmaması hususu. Bunun bir yansıması olarak görülebilir..."*
>
> *"...bizim kritik geçirdiğimiz sene Kemal'in (GÜRÜZ) YÖK başkanlığı sırasında (1995-2003) bir şey gelmişti. Anayasa mahkemesinde kararı vardı. Mecburen bazı öğrencilerin peşine düşmek zorunda kaldık. Öyle bir fikrimiz yoktu aslında. Başı bağlıysa bilmem ne..."*

Özellikle bu iki ifadeden anlaşılacağı üzere, ifade özgürlüğüne önem veren bir örgüt olarak Üniversite'nin, değişen siyasal konjonktür ile paralel dönemsel olarak kurumsal görünümlü, farklı siyasi baskılara maruz kaldığı görülmektedir.

> *"...bizi YÖK çok darda bırakıyor... Yabancı öğrenci, işte Amerika'da okumuş Türk uyruklu, YÖK'ün özel kontenjanından, kapatılan okulların öğrencileri. Depremzedeler. Yani bizim kurallarımıza uymadığı halde, puanları uymuyor, kendileri uymuyor, biz almamışız (normal koşullarda böyle öğrencileri almayacaklarına ve YÖK'ün kurumsal baskısıyla aldıklarına işaret ediyor)...Mecbur kalıyoruz, %10-15 buluyor onlar."*
>
> İdare üst kurulu kaldırılana kadar Üniversite'ye bir kurumsal baskı söz konusu oldu mu sorusuna cevaben; *"Evet, evet. Şöyle, onu da şöyle, onların da tek çıktığı ve karşı koyduğu nokta kanunda böyle bir kurum yok. E peki biz bunun yanı sıra ne yapmalıydık? Biz (kurul kararına yönelik yaptıkları teklifi kast*

ederek) yapmamalıydık. YÖK bunu farkına varıp, ya arkamızda durmalıydı ve kanunda değişiklik önermeliydi. Bu öneriyi biz yaptırmaya çalıştık... Başka yollar denedik bakalım bekliyoruz."

İdare üst kurulunu resmileştirmeye çalışmaları hususuna ilişkin; *"...biz mesela YÖK'e yazdığımız bir yazıda, tek kişinin karar vermesi yerine kurul olarak tartışarak, anlaşarak karar vermenin yararlı olacağı görüşünü de belirtmiştik. Ama bu da pek tasdik görmedi."*

"Örgütün, kültürünü koruma gayretleri" kategorisinin diğer kodlarını "örgüt kültürünü yansıtan artifaktlar" ile "örgüt kültürünün aktarılması" oluşturmaktadır. Bu kodların ilkini, Schein'ın (1983a) örgüt kültürü yaklaşımında da ifade edildiği üzere örgüt kültürünün gözle görünen/elle tutulan boyutu olarak artifaktlar oluşturmaktadır. Örgüt kültürüne ait değerler ve olduğu gibi kabul edilen varsayımların fiziki tezahürü olarak da nitelenen (Schein, 1990b: 60) bu artifaktlar, kültüre ait fiziki ipuçları sağlamaktadır. Bu çerçevede, örgütün kültürel artifaktlarının örgüt kültürünün varlığına işaret ettikleri ve bu kültürün fiziki olarak aktarılmasına da katkı sağladıkları düşünülmektedir. Artifaktlar bağlamındaki mevcut ifadeler de bu savı desteklemektedir.

"...mesela kapılarda herkeste 'doktor' yazar. Profesör, doktor, bilmem ne yazmaz. O mesela kendine özgü bir şeydir burada…"

"...burada profesör olanlara... Belge veriyorlar. Hep çerçeveletip asarlar duvarlara. Bunlar önemli şey."

"...Fakülte olarak yıllık fotoğraf çektiriyoruz… Yani geleneksel fotoğrafımız vardır. Her senenin başında, her dönemin başında çektiririz onu."

"Tüm oradaki kurumsal iletişimi onlar sağlıyor (İletişim Koordinatörlüğü). Sayfamızda yani tüm akademisyenlerin, tüm Üniversite'nin bildiği bir kurumsal iletişim kodları var. Mutlaka bunları hem duyurduk, anlattık ama aynı zamanda paylaşmaya devam ediyoruz. Logomuzun yapısı nasıl olmalı, Powerpoint yaklaşımı... Onların hepsini kurumsal iletişim koordinatörlüğünün sayfasında zaten paylaşıyorlar ama ben bunu anlamadım ya da başka bir durum var nasıl yapalım dediğinizde koordinatörlüğe ulaşıyoruz. Koordinatörlüğümüz bu konuda çalışıyor."

Kullanılan boya, mobilya gibi fiziki materyallerin aynı olmasına yönelik; *"Özellikle takip edilen bir konu. Kurumsallaşma, ... (Üniversite'nin adını söylüyor) dediğiniz zaman o algılanıyor her konuda. Fiziksel olarak da bunun algılanmasını sağlayacak şekilde. Bu bir kurumsal çaba dâhilinde yapılıyor... Belli bir seçilmiş standartlara uyuluyor."*

"Örgüt kültürünün aktarılması" kodu, "örgütün, kültürünü koruma gayretleri" kategorisinin son kodudur ve Schein'ın (1983a) yeni örgüt mensuplarına örgüt kültürünün öğretilmesi noktasından temellenmektedir. Örgüt kültürünün; örgütü dış çevresi ile uyumlandırarak ve iç çevresi ile de bütünleştirerek istikrara kavuşturma işlevi göz önüne alındığında, yeni mensuplara mutlaka aktarılması gerekmektedir (Schein, 1983a: 14). Dolayısıyla örgüt kültürünün işlevsel kalabilmesi için yeni gelenlere de öğretilmesi icap eder. Bu bağlamda mevcut Örgüt'te, kültürün aktarılmasına yönelik direkt bir çabanın var olmadığı söylenebilir. Ancak ilgili yazın incelendiğinde kültürün daha doğrusu kültür bağlamındaki davranışların farklı yöntemlerle de aktarılabileceği ifade edilmektedir. Davranış modelleme/dolaylı öğrenme (Bandura, 1977) ve akıl hocalığı/öğretici danışmanlık, usta/çırak usulü ve rol modellik benzeri pratiklerle taklit edilerek örgüte has kültürel esasların aktarılabileceği (Van Maanen ve Schein, 1977) belirtilmektedir. Örgüt kültürünün aktarılması koduna yönelik ifadeler incelendiğinde de, Üniversite'de kültürün bu şekilde aktarıldığı anlaşılmaktadır.

"...insanların bu kaliteye uyum sağlayabilmeleri süreci (sosyalizasyon) 6 ay. 6 ayda o kırmızı çizgilerin içine giremeyen ayrılıyor. Kendi ayrılıyor. Biz hiçbir şey yapmıyoruz. Yani uyamıyorsa eğer...Öğrenci de..."

"Kurala uyma kültürünün aktarılmasıyla ilgili olarak; yani tabii ki kültür öğreniliyor. İşte yeni gelenler buna entegre oluyor falan filan yani öyle gidiyor...uygulamaların zaten yönergesi var, talimatı var, şusu busu var...ama hani o inisiyatif içerisinde çözüm bulmak (örnek olma davranışı dâhilinde), çare bulmak işte birazcık bireysel bir yönü de var yapının dışında da. Yani mesela kimisi bazı yöneticiler ne yapıyor? Duymazlıktan gelebilir, öyle olabilir..."

Mülakat yapılan hocanın asistanına bir öğrencinin yaptığı saygısızlık üzerine izlediği hareket tarzına dair; *"...bu mesela duyuluyor. Yani ben dedin ya yenilerde bunu yayıyor, yayıldıkça buna entegre oluyor. Diyorlar ki öyle.*

Mesela bütün kopya vakalarında bir tane soruşturma açmadığım olmadı mesela sekiz yılda. Her kopya vakasında soruşturma açtık. Bağımsız bir soruşturmacı atıyorsun. İşte ifadeleri alıyor, delilleri topluyor bilmem ne yapıyor falan filan. Yani sonuçta ama ben ceza veriyorum yani. Bir yere kadar ceza yetkim var. O yetkimi aşarsa fakülte yönetim kurulunu topluyorum. Onlar da disiplin kurulu hüviyetine bürünüyor. Böyle beni aşarsa yukarıdan tarafından cezalandırılması için rektörlüğe yolluyorum..."

"..... (Üniversite'nin adını söylüyor) Üniversitesi'nin kendine özgü kültürü var tabii ki. Hani hatta bazen başka üniversitelere de gidenler oluyor ya da sektörde çalışırken o kültürü oralara da taşıyor. ..... (Üniversite'nin adını söylüyor) kültürünün bu şekilde devamı tabii ki."

***

Örgüt kültürü bağlamında ulaşılan kategorilerin üçüncüsü "örgüt kültürünün kurumsal yönetişime yatkın olmaması" kategorisidir. "Kültürel manada hesap verebilirliğin benimsenmemesi" ve "kültürel manada sürdürülebilirliğin benimsenmemesi" kodlarından oluşan bu kategori, genel manada kurumsal yönetişime uyumlu bir kültüre sahip olduğu söylenebilen Üniversite'nin, kültürel olarak kurumsal yönetişimle uyuşmayan boyutlarına işaret etmektedir. Bu durum, YKYE'ye (2020) göre ana esaslar dâhilinde ele alınan hesap verebilirlik ve sürdürülebilirliğe yönelik bazı uygulamaların, kurumsal yönetişimin gereklilikleri bağlamında gerek kültürel gerekse mevzuata dayalı eksiklikle sebebiyle tam olarak yerine getirilemediği sonucunu doğurmaktadır.

Ancak bu noktada çıkarılması gereken sonuç, Üniversite'nin genel manada hesap verebilirliği ve sürdürülebilirliği benimsemediği olmamalıdır. Bu noktada irdelenen odak, kurumsal yönetişim bağlamında hesap verebilirlik ve sürdürülebilirliktir ki, 2547 sayılı kanun bağlamında yapılan denetlemelerde Üniversite'ye yönelik herhangi bir sorun bulunmamaktadır. Yükseköğretim kurumları için kurumsal yönetişim gözlüğünden bakıldığında, Üniversite'de hesap verebilirlik ve sürdürülebilirliğin tam bir doğrulukla uygulanmadığını söylemek, en doğru ifade olacaktır. Hesap verebilirliğin, kurumsal yönetişimin gerektirdiği minvalde benimsenmemesine yönelik ifadeler incelendiğinde bu durum daha net görülmektedir.

Denetleme kurulu raporlarının açık ve şeffaf bir şekilde paylaşılıp paylaşılmadığı sorusuna cevaben; *"...yayınlanmıyor benim bildiğim kadarıyla.*

Bir rapor düzenliyorlar ve üst yönetime (idare üst kurulunu kast ediyor) bildiriyorlar."

"Mali İşler Koordinatörlüğünü, bunun işlemlerini de bir birim olarak denetleyen bir birim yok. Bu birimin işlemlerini de yine YÖK yılda bir geldiği denetimlerde inceleyebilir...bir iç denetim söz konusu değil... Ancak biraz önce bahsettiğim denetleme kurulu arzu ederse tabii ki orayı da denetleyebilir."

"Normalde (vakıftan) üniversiteye para girişi olabilir, Üniversite'den (dışarı) para çıkışı olamaz. Bu noktada sıkıntı olduğunu değerlendiriyorum. Yani para çıkışlarının nereye olduğu konusunda mutlaka kâğıt üstünde bu hesabı veriyorlardır da. Hakikaten çünkü şeffaflık son derece önemli bir kavram. Yani şeffaflık derdiğimizde ben bu ülkenin zaten böyle bir kültürün de olmadığını düşünüyorum. Yani sistemin görece daha sağlıklı bir parçasıyız. Ama şeffaflık konusunda görece diyeyim yani başka bir şey söyleyemiyorum."

Dışsal değerlendirmeyle ilgili bir şey var mı, 'Gelin bizim finansal yapımızı denetleyin' dediğiniz bir yapı (bağımsız denetçi firmalara gönüllü denetlemeler vb.) var mı sorusuna cevaben; *"Maalesef, o konuda hiçbir zaman anlatamadık derdimizi. Valla çeşitli dolaylı şekillerde bir kere finansal anlayışımızın çok klasik olduğu, değiştirilmesi gerektiği, ondan sonra çok iyi bir finansal menajer, çok üst düzeyde bir finansal menajer ihtiyacı, sistemin artık eski olduğu..."*

"Başlangıçta diğer gelirler de bayağı yer tutuyordu. Fakat şimdi zannediyorum bir miktar buradan para transferi oluyor olabilir. Yani off the record tahmin ediyorum."

Hesap verebilirlik için söz konusu olan durumun, sürdürülebilirlik için de söz konusu olduğu aşağıdaki ifadelerden de anlaşılmaktadır.

"...stratejik planlarda televizyonun kurulması yok. ...biz eğer o hatayı orada yapmasaydık (mühendislik fakültesini kast ediyor) şimdi böyle uçan bir yerdeydik. Hiç atmadıysa en iyimser tahminde 10 sene geri attı, net..."

"...hiçbir zaman biz stratejik hedeflerimizle bütçe kaynakları arasındaki ilişkiyi kuramadık. ...stratejik hedeflerimiz yaldızlı cümleler olarak kalıyor"

***

Örgüt kültürüne ait son kategori "örgüt kültürünün kurumsal yönetişime yatkın olması" kategorisi olarak oluşmuştur. Bu kategori ve altında yer alan 7 kod, YKYE (2020) çerçevesinde yükseköğretim kurumlarında kurumsal yönetişimin doğru bir biçimde uygulanması için gereken esasların, örgütün kendi kültürü bağlamında ne derece benimsendiğine işaret etmektedir. YKYE temel alınarak hazırlanan kurumsal yönetişime ait yarı yapılandırılmış mülakat formunda da görülebilen bu 6 esas; hesap verebilirlik, sürdürülebilirlik, itibar, kapsayıcılık ve çeşitlilik, verimlilik ve son olarak toplumsal sorumluluktur. Bu bakışla oluşturulmuş olan "kültürel manada hesap verebilirliğin benimsenmesi", "kültürel manada sürdürülebilirliğin benimsenmesi", "kültürel manada verimliliğin benimsenmesi" ve "kültürel manada kurumsal itibara önem verilmesi" ve "kültürel manada sosyal sorumluluğun benimsenmesi" olmak üzere 5 kod, doğrudan YKYE'nin (2020) ortaya koyduğu esaslara işaret etmektedir. Örneğin hesap verebilirliğe ilişkin;

"Mesela dersin kontenjanı dolduysa, açılmayacak deniyorsa açılmaz o. Bakanın çocuğu için açılmaz o. Açılmaz kimse için açılmaz. Açılmaz. Açılırsa orada öğrencinin adalet duygusu sarsılır. Ya da nasıl açılır? Denir ki tamam bu dersin kontenjanını hoca der ki 30 değil de ben 35'i tolere edebilirim. 5 tane açılır. Kim girerse..".

"İşte yok paralı. İşte en illet olduğum şeydir yani. O kadar çok sorun var ki. Bırakıp daha fazla para kazanmak için öğrenciyi sınıfta bırakmak. Ya bunu yapan üniversiteler varsa, iki çocuk babası olarak benim oğlum buradan İngilizce İşletmeden mezun... 1.98'le bursunu kaybetti. Ben 1.98 için ve konumum, mevkim her şeyde uygundu. 1.98'di ikiye çıkartalım. Hayır hocam çıkartmadım. Siz 1.98'de olsanız sizin için ikiye çıkartalım. Oğlum için çıkartmadım. Tamam mı? Biz bursu kaybettik."

Sürdürülebilirliğe ilişkin;

"...çok az yapıda bizim gibi bir stratejik plan yapma alışkanlığı vardır. Üniversitelerde ben bakıyorum. Genelde mesela stratejik planlar hep eşbiçimli. Yani adam ne yapıyor? Devlette bu iş copy paste. Bu 5018 sayılı yasa gereği. Hani bütçeden pay alabilmek için bir stratejik plan yapma zorunluluğu var. Mesela .... (bir devlet üniversitesinin adını söylüyor) Üniversitesi bakıyor. ..... (bir diğer devlet üniversitesinin adını söylüyor) Teknik Üniversitesi'nin

stratejik planını alıyor. Biraz önünü arkasını değiştiriyor. Ama biz öyle değil. Biz kendi kaynaklarıyla şey yapan yağıyla kavrulan bir yapı olduğumuz için. Mesela kaynak tahsili falan hep o stratejik plan... Atacağımız adımları yapıyoruz."

"Üç buçuk ay civarında böyle OECD raporlarını okuduk. Efendim işte bünyesinde tıp fakültesi bulunan Amerikan güçlü üniversitelerinin stratejik planlarını okuduk. Yani anlamaya çalıştık. Mesela Harvard, Johns Hopkins, Columbia bu üniversitelerin raporları okundu. Yani tekno ekonomik alan ne tarafa gidiyor? Tıp eğitimi ne tarafa gidiyor? Tıp idari bilimler alanı nasıl? Üniversite eğitimi ne yöne gidiyor? Bunu anlamaya çalıştık... Sonra o stratejik plan çıkınca, bütün üniversiteye rehber oluyor bu. Yani yönetişimi de aslında bir anlamda o şey yapıyor (yönlendiriyor, düzenliyor)."

Verimliliğe ilişkin;

Plansız kaynak ihtiyacına yönelik, örneğin plansız heyetlerin ağırlanması gibi nasıl bir hal tarzı izlendiğine ilişkin; *"...bir etkinlik yönergemiz var. Etkinlikler için söyleyeyim. Bu öğrenci topluluğunda olsa, fakültede, MYO, hiç fark etmez hepsi için ortak. Tabii özelleşmiş maddeler var. Stratejik planla karşılaştırılması yapılıyor ve ona göre yol alınıyor."*

"Ama çoğunlukla da hani kurum kendi içinden ilgili desteği veriyor. Çünkü açıkçası birimlerin hiçbiri de ya da hocalarımızın hiçbiri de kritik olmayan bir faaliyeti gündeme getirmiyor."

Kurumsal itibara ilişkin;

"Bize gelen şikâyet, öneri, dilek neyse hani talep edilen her neyse... Birincisi bir talep sistemi var bilgi işlemin, web sayfası üzerinden internet üzerinden yapabiliyorlar. O tamamen hani kişi bilgisi korunacak şekilde iletiliyor. İlgili birim cevap veriyor veya vermiyor artık oradaki sürece göre, talep edilene göre değişiyor. Ama onun yanı sıra direkt bizim genel sekreterlik üzerinden de dilekçeyle talepler alınıyor. Hani ben kendim geldim buyurun dilekçem dediğinde dilekçesini alıyoruz. O dilekçe hemen ilgili birime, genelde önce rektörlük görür, ondan sonra ilgili birime aktarılıyor ve ondan sonra da karşı cevap yazılıyor."

"Bir iç idari soruşturma vesaire yapılması gerekiyorsa, disiplin yönergesi üzerinden yapıyoruz. Eğer disiplin soruşturmasıyla ilintiyle onu... Zaten bizim yönetmeliğimiz var. Yönetmenlik üzerinden o dilekçeyi yapıyoruz. Kurulu sistem var."

Ve kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin ifadeler incelendiğinde, bu kategori daha anlaşılır hale gelmektedir.

"Toplumsal hizmet mesela değerlerimizden bir tanesi. Zaten sağlık hizmeti sunuyor topluma. Bunun dışında birçok sivil toplum kuruluşuna hani destek oluyor, partner oluyor. Efendim işte bir takım etkinlikler düzenliyor."

"Size stratejik planın örneğini verdim. Üç ana stratejik amaçtan bir tanesi toplumun, aynı kelime değil belki ama toplumun gereksinimlerine yanıt vermek. Biz bunu zaten hani dediğim gibi 2014-15'lerde çalışıp stratejik planımıza koymuş olduğumuz için zaten o çerçevede çalışıyoruz. Sosyal sorumluluk projeleri hem öğrenci bazında hem akademik birimler bazında oluyor. Ama zaten hedef yani hep stratejik plana dönüyorum orada tanımlı olduğu için zaten bizim stratejik hedeflerimizi belirlerken birim olarak zaten o üç başlıktan her birini karşılayacak şekilde planlama yaptığımız için zaten otomatikman onu karşılıyoruz. ...önce bulunduğumuz bölgeye sonra da tüm ülkeye hatta sonra tüm dünyaya, hocamın (kurucunun) deyimiyle Tokyo'dan Buenos Aires'e kadar katkı sağlamaya çalışıyoruz. Toplumsal boyutu kastediyorum sadece akademik değil."

İncelenen kategoriye ait diğer iki koddan ilki, "kültürel manada profesyonelleşmenin benimsenmesi", örgüt yapısı olarak bir profesyonel bürokrasi olan Örgüt'ün, profesyonel görev dağılımını kültürel olarak bariz bir şekilde içselleştirmiş olmasından dolayı; diğer kod, "kültürel manada kurumsal yönetişimin benimsenmesi" de kurumsal yönetişime doğrudan işaret eden hususların örgüt kültüründe de kendisine yer bulmasından dolayı YKYE esasları dışında ayrı kodlanmıştır. Her ne kadar profesyonelleşme verimlilik bağlamında ele alınabilecek bir yapı olsa da, özellikle yönetsel manada profesyonelleşmenin örgütte içselleştirilmiş olduğunun gözlemlenmesi, bu kodun ayrı ele alınması gerekliliğini doğurmuştur. Bu içselleştirme, ifadelerde de görülmektedir.

"Üniversiteler toplumun en demokratik işletilmesi gereken kurumlarıdır. Ben bunları nereden öğrendim? Ben hastanelerden öğrendim. Hastanede böyle 40

tane farklı uzmanlık alanı vardır. Belki 200 tane farklı uzmanlık alanı var. Hepsi farklı farklı böyle yatay olarak genişler üniversitelerde, hastanelerde yapı... Şimdi böyle bir yapı katılımcı, demokratik ekip yaklaşımı dışında yönetmek mümkün değildir."

"Adamla beraber yönetmek zorundasınız. O yüzden onun işini o adamdan başka kimse bilmez. Hukuk fakültesi, dekan. Ya böyle hukuk fakültesi olur mu diyorsun? Böyle olur dedi adam. Ne diyeceğim? Aynen böyle olur dedi adam. Hani böyle tek adam yönetimin şeklinde olmaz..."

İşlevsel akreditasyon süreçleri (AQAS vb.) yönetsel hususlarla çelişiyor mu sorusuna cevaben; *"Hayır, ben şahit olmadım en azından. Evet, gördüğüm ve duyduğum kadarıyla bütün işlemlerimiz zaten fevkalade olduğu için bazılarında hatta beş yıl, bazılarında iki yıl (akreditasyon) veriyorlar."*

"Kurumsal yönetişimin kültürel manada benimsenmesi" kodunda kast edilen, örgütte resmi bir kurumsal yönetişim yapısı tesis edilmemiş olsa da, kurumsal yönetişim esaslarının genel çerçevesi itibariyle örgüt kültürü ile uyumlu olduğu, kültürel olarak örgütçe benimsendiği hususudur.

Salt kurumsal yönetişime ilişkin bir birimin varlığına cevaben; *"Yok yani şimdi öyle hani kodladığımda öyle bir yapı yok."*

"Ama bunun yanında yani alt kültürler bağlamında bir farklılaşma da var benim görebildiğim kadarıyla. Mesela İktisadi İdari Bilimler Fakültesi çok kurumsal bir yönü var. Mesela şeyde (İİBF'yi kast ediyor) yönetişime özgü bir kurum kültürü var. Mesela tıbbın kendine göre benim gözlemlediğim kadarıyla ayrı bir şey var. Mesela bazı yerlerde bu biraz daha böyle gevşek kültür gibi bazılarında da sıkı oluyor. Ama bir yönetişim şeyi var. Yani yapısı var, öyle diyebiliriz."

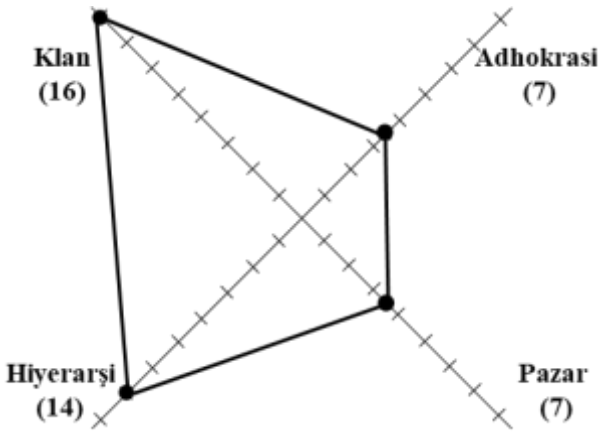
"Aslında formal bir yönetişim yapısı var. Ama bunun uygulaması biliyorsun mesela bazıları buna inanıyor faydasına. Kimisi mecburiyet olduğu için yapıyor ama kimisi hakikaten bu aldığı geri bildirimlerin önemli olduğuna inanıyor. Biz (SBE'yi kast ediyor) mesela inanıyoruz."

Örgüt kültürünün nitel olarak değerlendirilmesi bölümünü sonlandırmadan önce, örgüt kültürü yarı yapılandırılmış mülakat formunun son bölümünde yer alan ve

katılımcılardan Cameron ve Quinn örgüt kültürü tipolojisini esas alan maddelerden 4'er adet seçmelerinin istendiği bölüm değerlendirilecektir. Bu uygulamada maksat, nicel olarak yapılan değerlendirmeler neticesinde hiyerarşi örgüt kültürünün baskın olarak gözlemlendiği Örgüt'te, mülakatlar neticesinde de benzer bir sonuç çıkıp çıkmayacağının gözlemlenmesidir. Mülakatların uygulandığı örneklemin mevcut ve daha önceki üst yönetim kademesinden oluştuğu göz önüne alındığında elde edilen sonuçların farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Örnek olay genelinde Cameron ve Quinn örgüt kültürü tipolojisine göre hiyerarşi örgüt kültürünün baskın olduğu (Şekil 7.4), mülakatların yapıldığı üst yönetim kademesinde görev yapan/yapmış personel için az bir farkla da olsa klan örgüt kültürünün daha baskın olduğu görülmektedir (Tablo 8.4/Şekil 8.1).

Klan	Katılımcılık, işbirliği	4	**16**
	Doğrudan iletişim kurabilme, tartışabilme yeteneği	5	
	Bireysel ilişkiler, işgöreni dikkate alma		
	Beraberlik/birliktelik, takım ruhu (İnsan kaynakları/klan-işbirliği)	7	
Adhokrasi	Yenilik ve değişime uyum sağlayabilme	4	**7**
	Yaratıcı sorun çözme kabiliyeti	2	
	Ademi merkezi yönetim, inisiyatif/sorumluluk alabilme		
	Yeni fikirler üretme (Açık sistem/adhokrasi-yaratıcılık)	1	
Pazar	Çıktı kalitesi ve mükemmeliyeti	2	**7**
	İşin tamamlanması esası		
	Hedefe ulaşma anlayışı	4	
	En iyi performansın ortaya konması (Pazar-rekabet)	1	
Hiyerarşi	Öngörülebilirlik ve öngörülebilir çıktılar		**14**
	İstikrar ve devamlılık	6	
	Kontrol ve düzen	3	
	Güvenme ve güvenilirlik (İçsel süreç/hiyerarşi-kontrol)	5	

Tablo 8.4 Cameron ve Quinn Tipolojisine Göre Üniversite'nin Örgüt Kültürü Değerlendirme Tablosu



Şekil 8.1 Ortalama Değerler Üzerinden Örgüt Kültürü Diyagramı (Üniversite Üst Yönetim Kademesi)

Mevcut durum, örgüt genelinde hakim olduğu anlaşılan hiyerarşi örgüt kültürünün üst yönetim kademesindeki personelin benimsediği örgüt kültürü algısı ile uyumlu olmadığını ortaya koymaktadır. Buna ilk sebep olarak, üst yönetim kademesinde görev yapan personelin örgüt genelindeki personelden daha eski/kıdemli olmalarından, hatta bazılarının Üniversite'nin kuruluş döneminden itibaren Üniversite ile birlikte olan ekip içinde yer almalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Şöyle ki örgüt içinde oldukça uzun bir süre geçirmeleri neticesinde zorlu çevresel koşulların (ülkenin içinden geçtiği süreçler, paralel devlet yapılanması girişimleri, siyasal iklimdeki değişim vb.) da etkisiyle üst yönetim kademesindeki personelin örgüte daha bir aile gibi baktıkları verdikleri mülakatlardan da anlaşılmaktadır. Üst yönetim kademesindeki personelin örgütü ve değerlerini daha çok benimsedikleri, duygusal olarak diğer personele kıyasla daha bağlı oldukları dolayısıyla da örgütü bir "klan", bir aile gibi görmelerinin bundan kaynaklandığı kıymetlendirilmektedir.

Kademeler arası örgüt kültürünün farklılaşması bağlamında diğer sebep olarak, nicel verilerin toplandığı Üniversite genelindeki öğretim üyelerinin büyük çoğunluğunun, üst yönetim kademesindeki personele kıyasla daha genç olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Yaş ve hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki olumlu ilişkiye yani işgörenlerin yaş ve hizmet süreleri arttıkça duygusal bağlılıklarının da artacağına işaret eden çalışmalar (Allen ve Meyer, 1993; Cohen, 1993) göz önüne alındığında bu sonuç daha da anlam kazanmaktadır. Netice itibariyle gerek nesilsel farklılıklardan kaynaklı hayata yönelik bakıştaki farklılaşma, gerekse üst yönetim kademesinin Üniversite'nin ilk kuruluş döneminden bu yana Örgüt ile birlikte olmalarının getirdiği duygusal bağlılığın örgüt genelindeki hizmet süreleriyle paralel genç personelde olmamasının bu örgüt kültürü uyumsuzluğunu ortaya koyduğu anlaşılmaktadır.

Dâhil oldukları örgüt çevresinin gereği olarak kontrol ve istikrara odaklanan yapılar olan üniversitelerde, özellikle fonksiyonel yani akademik faaliyetlerin kurumsal esaslarla yürütülüyor olmasının bu farklılığın nedenlerinden biri olduğu öngörülmektedir. Dolayısıyla işleyiş esaslarından, faaliyet gösterilecek zaman aralığına kadar neredeyse tüm faaliyetleri yazılı yönergeler ve belirli standartlar dâhilinde yürütülen, bir diğer ifade ile "kurumsallaşmış" örgütler olan yükseköğretim kurumlarında görev yapan genç işgörenlerin -yani akademisyenlerin-, kurumlarını "hiyerarşik" bulmaları, Cameron ve Quinn örgüt kültürü tipolojisi bağlamındaki farklılaşmaya son sebep olarak gösterilebilir.

8.4 Eşbiçimliliğe İlişkin Nitel Değerlendirme

DiMaggio ve Powell'a (1983) göre örgütler yalnızca kaynak ve müşteriler için değil, politik güç ve kurumsal meşruiyet için de rekabet etmektedirler. Bu noktada eşbiçimlilik kavramının, modern örgütsel yaşayışta yer alan baskın politikaları anlayabilmek için kullanılabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda ilk önce kültürü üzerine bazı nitel değerlendirmeler yapılan Örgüt'ün, kendi örgüt çevresi ile etkileşimi bağlamında maruz kaldığı kurumsal baskılar ve örgütün eşbiçimlileştirmeye yönelik dışsal etkilerle olan ilişkisine odaklanılmıştır.

Bu kapsamda eşbiçimlilik mülakatlarından 7 kod elde edilmiştir. Bu kodlar incelendiğinde, "meşruiyet için kurumsal gerekliliklerin yerine getirilmesi" kodunun 31 defa tekrar edildiği, bu kodun ardından en yüksek tekrar sayısına sahip kodun; 24 tekrarla "meşru kabul edilmeyen yapının kullanılması" kodu olduğu görülmektedir. Diğer 5 kodu açıklamadan önce en çok frekansa sahip iki kodun birbirleriyle oluşturduğu tezata dikkat çekmenin yerinde olacağı düşünülmektedir. Şöyle ki "meşruiyet için kurumsal gerekliliklerin yerine getirilmesi" gibi bir kodun en çok tekrara sahip olması, örgütün kendi çevresinde kurumsal manada meşru kabul edilme çabalarına işaret etmektedir. Diğer taraftan "meşru kabul edilmeyen yapının kullanılması" kodu ise örgütteki kurucu/yöneticilerin güçlerini kurumsal bir yapı çerçevesinde göçermek istememelerine, fonksiyonel gerekçelerle örgütün kendine has kültürel değerlerini ve varsayımlarını koruyabilmek adına örgüt çevresinde meşruiyet görmeyen örgütsel yapıları kullanmakta ısrar ettiklerini göstermektedir. Böyle gayri meşru bir yapının kullanımında ısrarcı olunması da Üniversite'nin güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanmaktadır. Örneğin aşağıdaki ifadelerden de görüleceği üzere, kurumsal çevrenin Üniversite'den yerine getirmesini beklediği pek çok uygulama, Üniversite tarafından yerine getirilmektedir.

> *"...bizim mütevelli heyetimiz, bu biraz şey olacak yanlış olacak ama bizim, olsun-bulunsun diye bir mütevelli heyetimiz var (mütevelli heyetin taklitçi eşbiçimli bir saikle oluşturulduğuna işaret ediyor)... Gerçekten işlevsel olabilmesi için para bulması lazım, onlardan hiçbirisi bu şeyi yapacak durumda değil…"*

> *"Devlet denetlemelerine ait raporları, denetleme raporu şeklinde paylaşmıyoruz hatırladığım ve bildiğim kadarıyla. Ama şeyi yapıyoruz mesela*

denetleme için kurula verdiğimiz verileri zaten biz yıllık faaliyet raporumuza veri olarak kullanıyoruz ve o yıllık faaliyet raporunu da web sayfamızda yayınlıyoruz. Ama denetlemenin sonraki raporunu (sadece bilmesi gereken) yöneticilerle paylaşıyoruz."

"...başlangıcını hatırlamıyorum ama zorunlu stratejik plan yapma hususundan önce bizim Üniversite'de stratejik plan yapılmaya başlanmış. Ben o dönemde idareci değildim ama biliyorum. Özellikle 2016 itibariyle olana çok hâkimim. O yüzden onunla ilgili bilgi verebilirim. 2016-2023'tü şimdi 2023-2033 yaptık."

İdare üst kurulu olmadığı takdirde mütevelli heyeti toplamak zor ifadesine yönelik cevaben; *"Yok, işimiz yok oğlum. Mütevelli heyetinin toplantısıyla ilgili 3 ayda bir toplanır. 1 ayda bir toplanır diye bir şey yok ki. İşletilirse gayet hızlı karar alabilir. Mütevelli heyetin kararları değil esas halen de rektör, yani devlet üniversitelerindeki rektörün yetkisi neyse bizde de odur."*

Ancak örgüt kültürünün yer yer kurumsallaşmayla çatıştığı uygulamalarda kültürel/fonksiyonel saiklerin ağır bastığı, bu durumun da yukarıda ifade edilen durumla paralellik gösterdiği, mevcut ifadelerde de görülmektedir.

"Şimdi aslında o simgesel bir görüntü mütevelli (heyeti)... Hoca rektörken... Rektör çözüyordu o işi... Zaten yasa da öyle diyor. Rektör çözüyordu ve rektör bu yetkisini istediği zaman senatoyla paylaşarak çözüyordu. Yani aslında bütün mütevelli heyeti yetkileri rektör ve senatoya devredilmişti. Şimdi rektörlük gidince o zaman bütün yetkileri yine yukarıya çıkması rektörün de rektörlük de kalması (durumu ortaya çıktı). O zaman hoca muallakta... O zaman denildi ki bir ara kademe olursa (idare üst kurulunu kast ediyor) gene mütevelli heyetinin yetkileri de o ara kademe tarafından yürütülür, rektörü de sistemin içine çekip orada her şeyi çözeriz."

"...Hoca (kurucu) bana dedi ki ..... (kendi adını söylüyor) al şunu dedi... Bak dedi, bir kurul tasarladım dedi. Bunun dedi, bununla ilgili dedi ne düşünüyorsan dedi, ben de dedim ki, hocam bu danışma kurulu gibi bir şey mi olacak yoksa icracı bir şey mi olacak dedim... Hoca da icracı olacak tabi dedi. Dedim hocam icracı olmaz, bunun içinde kurulun üyesi aşağıda rektörün altındaki Üniversite'de çalışan profesör var bu kurulun içinde. E bu hiyerarşiyi

karmakarışık eder... Sonra yanımda benden yaşlı diğer rektör yardımcısı vardı, epey yaşlı, "... Bey al sen bunu dedi", kızdı bana hoca. "Al sen bunu dedi, bunu bir yönetmeliğe dönüştür sen" dedi. "Yönetmeliğe, bir yönergeye dönüştür" dedi. O rektör yardımcısı da yazdı. Ben dedim, amaaaan ne yazarlarsa yazsınlar, nasıl olsa bu YÖK'e gider, kanun kararlara gidecek, resmi gazetede yayınlanacak falan bir yerden döner bu böyle bir şey olmaz..."

"(İdare Üst Kurulunun kurulmasını kast ediyor) Yanlış oldu... Tabii bu tür şeyler teknik olarak zaten zorluk çıkartır. Yani bu idare üst kurulu aktif çalışıyor olsa, mütevelli heyet de aktif çalışıyor olsa kesinlikle problem çıkıyor. Kesinlikle..."

Eşbiçimlilik bağlamında ulaşılan 7 kod, Tablo 8.5'de de görülen; "kurucu/yöneticilerin oluşturduğu kültürel değerler", "örgütün kültürünü koruma gayretleri" ve "eşbiçimlileşmek suretiyle meşruiyet sağlama" olmak üzere 3 kategoriye işaret etmektedir.

Kod No	Kod	Kategori
EB-1	Gevşek bağlılık	Kurucu/yöneticilerin oluşturduğu kültürel değerler
EB-2	Meşru kabul edilmeyen yapının kullanılması	Örgütün, kültürünü koruma gayretleri
EB-3	Eşbiçimlileştirme gayretleri	Eşbiçimlileşmek suretiyle meşruiyet sağlama
EB-4	Meşruiyet için kurumsal gerekliliklerin yerine getirilmesi	
EB-5	Normatif eşbiçimlileştirme gayretleri	
EB-6	Taklitçi eşbiçimlileştirme gayretleri	
EB-7	Zorlayıcı eşbiçimlileştirme gayretleri	

Tablo 8.5 Eşbiçimlilik Kod-Kategori Tablosu

Bu kategorilerden ilki olan "kurucu/yöneticilerin oluşturduğu kültürel değerler" kategorisine örgüt kültürüne yönelik nitel değerlendirmeler bölümünde de bahsedilmiştir. Şöyle ki kurucu ve yöneticilerin kültürel etkilerinin, dışsal uyum çerçevesinde örgütün, örgüt çevresi ile kurumsal ilişkilerinde rol oynayabilmelerinin, mevcut yazın da göz önüne alındığında olası olduğu düşünülmektedir. Örneğin Oliver'a (1992) göre örgüt üyeleri, kendi çıkarlarını korurken, daha önceden örgütte kurumsallaşmış faaliyetlerle ilgili kendi farklı bakış açılarını örgütle uyumlaştırma, ortak bir paydaşta birleştirme eğilimindedir. Yani bir diğer ifade ile örgütte kurumsallaşmış uygulamaları kendi lehlerine olacak şekilde

"modifiye" edebileceklerdir. Benzer şekilde, teknik veya işlevsel yönler ele alınırken kurumsallaşmış uygulamalara meydan okunabilmekte, bu yüzden bu uygulamalar aşınabilmektedir. Değişen gereksinimler ya da örgüt üyelerinin beklentileri nedeniyle daha az etkili hale gelebilen bu (kurumsal) uygulamalar gerektiğinde terk de edilebilmektedir. Bu durum; işin değişen doğası bağlamında artan koordinasyon ihtiyacı ile basıklaşan hiyerarşiler, ekipler ve lokasyon olarak dağıtılmış iş düzenlemeleri gibi örneklerde görülmektedir (Kondra ve Hurst, 2009: 52).

Bu noktada Oliver'ın savının tam tersi bir bakışla örgüt üyelerinin -kurucular da dâhil- kendi ya da örgütlerinin lehine gördükleri zamanla (kendilerince) kurumsallaştırdıkları örgüt kültürü temelli uygulamaları koruma eğiliminde olabilecekleri değerlendirilmektedir. Dolayısıyla kurucu/yöneticilerin kültürel etkilerine ilişkin sonuçlara hem örgüt kültürü hem de eşbiçimlilik mülakatlarında rastlanmış olması, yapılan çalışmaya kuramsal bir temel de oluşturmaktadır.

Söz konusu kategori incelendiğinde altında tek bir kod yer aldığı görülmektedir ki bu kod "gevşek bağlılık" kodudur. Weick (1976) gevşek bağlılığı, yönetsel ve fonksiyonel birimlerin her birinin kendi alanı dâhilinde özerkliği üzerinden açıklamaya çalışmıştır. Firestone'a (1984) göre gevşek bağlılık, yönetsel olarak özellikle rahatsız edicidir zira örgütlerde liderliğin (dolaysıyla gücün) merkeziliğini zayıflatmaktadır. Deal ve Celotti'ye (1980) göre yöneticilerin öğretim sürecini şekillendirme yeteneklerinin sınırlılığını vurgulamaktadır. Aslında gevşek bağlılık kavramı ile Weick (1976), örgüt kuramlarında en çok tartışılan birleştirme mekanizmalarından biri olan "makama dayalı otoritenin" eğitimde öne çıkmadığına işaret etmektedir ki Meyer ve Rowan (1978) da benzer bir şekilde okullarda öğretimin idari yapıdan ayrıştığını ileri sürmektedir. Katılımcıların ifadelerinden de anlaşılabileceği üzere, incelenen örnek olay için de yönetsel yapının fonksiyonel -akademik- yapının işleyişine müdâhil olmayışı ya da tam tersi uygulamalar (akademik birimlerin mali işlere angajeedilmemesi gibi), gevşek bağlılıkla açıklanmaktadır.

> *"...yönetsel yapıyla üniversitenin fonksiyonel birimleri olan enstitüler, fakülteler arasında bir temas yok, bir özerklik söz konusu. Yönetsel birimler herhangi bir şekilde o fonksiyonel birimlerin işlerine dâhil olmuyorlar."*

> *"...bize bir bütçe ayırmıyor. Bizim genel bütçeden ihtiyaçlarımızı karşılıyorlar...finansal manada hesap verebilmekle ilgili bir sorumluluğumuz*

yok. Hiçbir parasal işimiz yoktur....mesela bu AQAS sürecinde bunun bir bedeli vardı. Bunu hep yazdık, şey oldu, şu bu falan, en sonunda kabul ettiler. Bütün ödemeleri, üniversitenin mali sistemi yaptı yurt dışına, Almanya'ya işte."

***

"Örgütün, kültürünü koruma gayretleri" kategorisine eşbiçimliliğin ikinci kategorisidir ve tıpkı ilk kategori altında tek kod yer almaktadır. "Meşru kabul edilmeyen yapının kullanılması" kodu, örgütün kendine has özelliklerini barındıran kültürünü korumak adına örgüt çevresi tarafından meşru kabul edilmese de kullanmaya devam ettiği bir yapının varlığına işaret etmektedir. Örgütün, kuruluşunda ve devam eden süreçte kullanımında ısrarcı olduğu bu yapının, mevcut çalışmada incelenen değişkenler bağlamında da pek çok koda temas eden "idare üst kurulu" olduğu görülmektedir.

Mülakatlardaki ifadelerden anlaşılmaktadır ki Üniversite, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nda yeri olmadığını bildiği bu yapıyı, aynı kanunun Ek 5'inci maddesine dayandırarak teşkilatlandırmış, söz konusu yapıyı yaklaşık 10 yıl aktif biçimde kullanmıştır.

"Evet, kanunda yok ama kanun beşinci maddesinde şöyle bir cümle var. Ben örneğin en son oradan gitmek istedim. Ek beşinci maddesinde diyor ki "vakıflara önerilen ve kurulmasına izin verilen kurullar aracılığıyla...". Ben bu ek beşinci maddedeki hükümden giderek, mütevelli heyet vakıflara teklif etti, kurucu 2 vakfımıza teklif etti. Kurucu vakıflarımız böyle bir kurula ihtiyaç olduğu yönünde karar aldı. Bu karara dayanarak idare üst kurulunu kurup, esaslarını belirlemeyi de bir esaslar çerçevesini yazılı hale getirdik. Ancak YÖK bunu da kabul etmedi."

Kurumsal kuram perspektifinden bakıldığında, mülakatlardan da anlaşılacağı üzere söz konusu örgüt yapısı meşru değildir ve yapının sürdürülmesi için örgütün gösterdiği çaba en nihayetinde sonuçsuz kalmış ve idare üst kurulu yapısı 2023 yılı son çeyreğinde lağv edilmiştir.

"...(İdare üst kurulundaki personeli kast ediyor) Adam yani burada oylamada, üst kuruldaki oylamada rektörün altındaki adam, rektörün buradaki görüşü aleyhinde karar aldıracak falan, böyle saçma şey olmaz."

Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere idare üst kurulu yapısının, kurumsal bağlamda meşru olmaması bir yana, iç işleyişi bağlamında da hiyerarşiyi bozduğu görülmektedir. Mevcut çıkarımdan hareketle örgüt kültürünün dışsal uyum-içsel entegrasyonu sağlama çabasını da göz önüne alındığında bu yapının içsel entegrasyonu sağlamada da amaca hizmet etmediği açıkça anlaşılmaktadır. Bu noktada örgütün bu yapıyı ısrarla sürdürmek istemesinin arka planında yine ifadelerden anlaşılacağı üzere, verimlilik kaygılarından ziyade büyük ölçüde kurucunun yönetsel gücünü koruma isteğinin yer aldığı düşünülmektedir.

> *"İdare üst kurulunda olmasaydı bile, şimdi burada kararlar Hoca'dan (Kurucudan) çıkar… Yani bizim kendi yönetimimizin, kurucumuz, bütün kararları, ondan çıkar ve rektöre bu konuda bizzat yetkilendirilmiştir, rektörlük de bu konuda yetkilidir… Biz işte beraber karar alarak götürüyoruz işte öyle, yürütmeye çalışıyoruz…"*

> *"İdare üst kurulu, aslında ..... (Kurucunun adını söylüyor) Hoca'mızın sistemi kendi bakış açısı içerisinde, denetlemek için oluşturulan kuruldu. Çünkü Hoca (kurucu) yaş olarak dönüp bakarsanız şey değil artık, rektör olamaz, idareci olamaz, 72 yaşa kadar... Ama ..... (Kurucunun adını söylüyor) Hoca yapının kurucusu. Bu sürecin dışına çıkmak da elini çekmek de istemiyor. E nasıl olacak? Bence çok zekice bir şey yapmışlar. Bir kurul ve o kurulun başında Kurucumuz olunca, o kurulun başkanı olarak hemen tüm süreçlerde denetim (yapabiliyor demek istiyor). E şimdi dönüp bakıyorsunuz. En son ortaya çıkan çelişki de şu. Hocam öyle bir yapı YÖK mevzuatında söz konusu değil, yok. Buradan da YÖK'ün denetlemelerinde ortaya çıkan ciddi kaotik bir tabloydu."*

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi kurucunun örgütte sahip olduğu üst düzey kültürel etkisiyle paralel olarak yönetim kademesinde de oldukça yüksek bir kültürel etkisi mevcuttur. Bu kültürel etki, kurucunun artık kanunen yetkin kabul edilmese de yönetme iradesini sürdürmek istemesi neticesinde, kurucuya olan duygusal bağlılığın da etkisiyle, idare üst kurulu şeklinde gayri resmi bir yapıya evrilmiştir.

Temalar bağlamında değişkenler arası ilişkilerin değerlendirilmesi bölümünde daha detaylı incelenecek olan bu yapı, şimdilik sadece altında yer aldığı "örgütün, kültürünü koruma gayretleri" kategorisi çerçevesinde değerlendirilmiştir.

***

Eşbiçimliliğin son kategorisi "Eşbiçimlileşmek suretiyle meşruiyet sağlama" kategorisi; 5 tekrarla "eşbiçimlileştirme gayretleri", 31 tekrarla "meşruiyet için kurumsal gerekliliklerin yerine getirilmesi", 7 tekrarla "normatif eşbiçimlileştirme gayretleri", 4 tekrarla "taklitçi eşbiçimlileştirme gayretleri" ve 13 tekrarla "zorlayıcı eşbiçimlileştirme gayretleri" olmak üzere 5 kodu bünyesinde barındırmaktadır. Bu 5 kod, DiMaggio ve Powell'ın (1983) kurumsal eşbiçimlilik yaklaşımları üzerine inşa edilmiştir.

Kurumsal eşbiçimliği oluşturan üç mekanizmanın kendi öncülleri bağlamında şekillendiğine işaret eden DiMaggio ve Powell (1983), bu üç mekanizmayı; 1) siyasi etkiden ve meşruiyet sorunundan kaynaklanan zorlayıcı eşbiçimlilik, 2) belirsizliğe verilen standart tepkilerden kaynaklanan taklitçi eşbiçimlilik ve 3) profesyonelleşmeyle bağlantılı normatif eşbiçimlilik şeklinde izah etmektedir. Analitik bir sınıflandırma yapmış olan DiMaggio ve Powell'a (1983) göre bu sınıflandırma altındaki eşbiçimlilik türleri her zaman görgül olarak farklı olmayabilmekle birlikte; görgül bağlamda birbirine karışsalar dahi farklı koşullardan kaynaklanmakta ve farklı sonuçlara yol açmaları beklenmektedir. Bu çerçevede "eşbiçimlileşmek suretiyle meşruiyet sağlama" kategorisi; "normatif eşbiçimlileştirme gayretleri", "zorlayıcı eşbiçimlileştirme gayretleri", "taklitçi eşbiçimlileştirme gayretleri", "eşbiçimlileştirme gayretleri" ve "meşruiyet için kurumsal gerekliliklerin yerine getirilmesi" kodlarına göre izah edilmiştir.

"Normatif eşbiçimlileştirme gayretleri" kodu bağlamında incelendiğinde; Üniversite'nin özellikle fonksiyonel faaliyetleri olan akademik faaliyetlere ilişkin hususlarda, çevresiyle normatif bağlamda çatışmadığı, normatif eşbiçimlileştiği görülmektedir.

> ...devlet eliyle uygulanan merkezi yönetsel baskıların akademik özgürlüğe bir etkisi oluyor mudur sorusuna cevaben; *"Enstitülere. Sadece YÖK'ün koyduğu kurallar oluyor. Yani ara ara çıkarttığı genel kurul kararları oluyor. İşte o genel kurul kararlarına uymak zorunda olduğumuzdan biz de enstitülere bunlara uymaları gerektiği yönünde tebliğ etmiş oluyoruz. Yani daha doğrusu akademik işleyiş şey olarak, yapı olarak ve kural koyma açısından YÖK'e, YÖK'ün kurallarına tabi... Burada görüyorum ki birebir YÖK'ün koymuş olduğu kurallara gerçekten uygun hareket ediliyor..."*

Örgüt çevresinin normatif eşbiçimlileştirme gayretlerinin sadece akademik yapıya değil, yönetsel yapıya da temas ettiği de görülmektedir.

"2010 yılında yapılan bir değişiklikle ekonomik yönden de bazı incelemeler yapmaya başladılar. Mali konularda denetim yapmaya başladılar. Örneğin, ihalelerimizde, üniversite olarak yaptığımız ve girdiğimiz ihalelerde ihale yönetmeliğine uygun davranıp davranmadığımızı..."

"(İdare üst kurulu) Yönetim esaslı. Zaten çıkan problem de buradan çıktı. Malumunuz bir denetimde denildi ki, YÖK denetiminde kanunda idare üst kurulu diye bir düzenleme yok. 2547 sayılı kanunda idare üst kurulu diye bir düzenleme yok. Vakıf üniversiteleri yönetmeliğinde de yok. Neden sizin ana yönetmeliğinizde idare üst kurulu diye bir kurum var? Bir de üstelik mütevelli heyetin kimlere yetkilerini devredebileceği kanunda açıkça yazılı olduğu halde siz bu kurula devrettiniz. Biz bunun çeşitli şekillerde açıklamasını yaptık ama pek uygun görülmedi. Sonuç olarak biz yönetmeliğimizdeki idare üst kurulu tanımlamasını kaldırmak zorunda kaldık."

Yukarıdaki ifadeler incelendiğinde yönetsel bağlamda, özellikle idare üst kurulu üzerinden, örgüt çevresi ile örgüt kültürü çatışması açıkça görülmektedir. Her ne kadar mevcut çalışmadaki nicel verilerle de ortaya konduğu üzere Örgüt güçlü bir kültüre sahip olsa da; örgüt çevresinin normatif eşbiçimlileştirme çabalarının zamanla zorlayıcı eşbiçimlileştirme çabalarına dönüşmesi karşısında diren(e)memiş ve ilgili yapıyı lağv etmiştir. İfade edilen bu durum, ilgili kurumun lağv edilmesiyle kurucunun örgüt üzerindeki gücünü resmi olarak azaltmış olsa da gayri resmi olarak kurucunun gücü üzerinde herhangi bir değişikliğe yol açmamıştır. Bu bağlamda örgütün hala kendi kültürel kodları içinde hareket ettiği söylenebilir.

Bu kategori altındaki "zorlayıcı eşbiçimlileştirme gayretleri" kodu incelendiğinde ise örgüt çevresini şekillendiren aktör olarak devletin normatif eşbiçimlileştirme gayretlerinden sonuç alamaması üzerine, zorlayıcı yöntemlerle Üniversite'nin yönetsel yapısını şekillendirmeye çalıştığı görülmektedir. Özellikle bu normatif baskılar idare üst kuruluna yönelik kapatma gayretleri ve rektör/rektör yardımcısı atamalarının onay süreçlerinde görülmektedir.

"...normal işleyiş olsa... Bir vakıf üniversitesi olarak düşünün. Mütevelli heyet toplandı. Yetkilerinden şunları şunları rektöre devretti. Normal işleyiş bu. E rektörün imzasıyla -ki imza sirküsü ona çıkıyor- vekâletname değil, bütün işlemlerimizi (rektör üzerinden demek istiyor) yürütüyoruz. ***Ancak Üniversite***

talihsiz bir dönemden geçiyor. *Malumunuz rektörümüz süresini tamamladığı için görevden ayrıldı, kanuna göre iki dönem ancak üst üste rektörlük yapılıyor ve 67 yazışını doldurmamış olması gerekiyor kanuna göre. Ayrıldığında tabii ki bir boşluk doğdu. Yerine bir rektör ataması, ataması değil rektör önerildi YÖK'e. Malumumuz artık 2547 sayılı yasanın 13. maddesi değiştirildiği için yetki, atama yetkisi Cumhurbaşkanımızda. Cumhurbaşkanımızda olduğu için imza bekledik. (Rektör atamasına yönelik kararnameyi kast ediyor) Kararnamesinin çıkması olmadı. 18 ay gibi bir süre... Ama bu arada YÖK, vekâleten yürütebilirsin diye 3 sefer 6 aylık dönemlerde uzattı. Rektörümüzün sağlık zorunu çıktı. Ayrıldı, istifa etti. Yerine Sayın ..... (önerilen hocanın adını söylüyor) Hocamız önerildi. Şimdi bunun bekleme aşamasındayız. İncelemeler yapılıyor sanıyorum. Sayın Cumhurbaşkanımız uygun görürse atayacak. Ama şu arada biz rektörümüze, 'vekâleten yönetebilir' yazısı gelmediği için bir yetki devri yapamadık. Dolayısıyla şu an rektöre bir yetki devredemediğimiz için başa döndük. Mütevelli heyet kararı aldık. Mütevelli heyet yetkilerini başkana devretti ve şimdi bir tek mütevelli heyet başkanıyla çalışmak zorunda kaldık. Bütün yetkiler onda olduğu için bir avukatın vekâletnamesini bile onunla çıkarıyoruz. Bu zorluğu ifade etmek istiyorum."*

"Biz bu kurulu biraz da mecburiyetten biraz önce söylediğim gibi kanunda olmaması nedeniyle kaldırmak zorunda kaldık. Ama kaldırmadan önce bunun ne derece ihtiyaç olduğunu belirterek çeşitli yollardan bunu yönetmeliğimizde tutmaya çalıştık YÖK'le yapılan yazışmalarla..."

YÖK'ün dolaylı baskılarına cevaben; *"Geliyorlar, işte sen 3 tane adam ataman gerekirken sen 1 tane atamışsın, 2 tane atamışsın, bunu 3 yapacaksın diyorlar bu kurullar için… İşte onun için bu Demokles'in kılıcı gibi bu vakıf üniversitelerinde bunlar şey… Ama kendi üniversitelerini denetlemezler, parayı verdikleri, kirayı verdikleri, maaşı verdikleri… Devlet üniversitesini hiç denetlemezler… Dolayısıyla bu iş, özerk üniversiteler için daha zor."*

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere devlet, YÖK üzerinden zorlayıcı süreçleri kullanmak suretiyle Üniversite yönetimini olmasını istediği gibi şekillendirmeye, kurumsal kuram lensinden bakıldığında eşbiçimli bir hale getirmeye çalışmaktadır.

Mevcut kategorinin kodlarından "taklitçi eşbiçimlileştirme gayretleri", daha çok örgütün çok yetkin olmadığı ya da örgüt kültürüne uygun olmadığı değerlendirilen dışsal etkilerle başa çıkabilmek için kendi örgüt yapısında uygulamaya koyduğu hususlara işaret etmektedir. Örneğin Üniversite'nin kuruluş döneminde ister devlet ister vakıf olsun mevcut üniversitelerin örgüt yapılarının ve işleyişlerinin tamamen ya da sadece başarılı kısımlarının "örnek alınması" bu kapsamda değerlendirilmektedir. Özellikle kuruluş döneminde yöneticilik yapmış eski yöneticiler bu hususa dikkat çekmektedir.

> *"Tabii ki orada (Üniversite'nin kuruluş döneminde) ortada sıfırdan yapı yapmıyorlar. Önde (örnek örgüt yapısını kast ediyor) Bilkent var, işte Hacettepe var."*

Mevcut kod bağlamında işaret edilebilecek bir diğer husus, örgütün çevreden örgüt içine etki edebilecek akımlarla mücadele edebilmek adına taklitçi eşbiçimliliği benimsemesidir. Özellikle son 10 yılda vakıf yükseköğretim kurumlarında görülen bir "trend" olan dışsal bir paydaşla stratejik işbirliği modelinin (kahve zincirleri, pastane zincirleri gibi işletmelerin vakıf yükseköğretim kurumları kampüslerinde şube açmaları gibi), Üniversite'de mevcut örneklerindeki gibi uygulanmadığı görülmektedir. Bu uygulamanın diğer örneklerinde uygulandığı şekliyle yani doğrudan ilgili firmanın mevzubahis üniversitede bir şube açmasının benimsenmemesindeki ana sebebin, ifadelerden de anlaşılabileceği üzere yine kurucunun yönetsel gücünü kaybetmek istememesi ve kontrol odaklılık (dış müdahalelere kapalılık, olası dışsal paydaşları iç paydaşlar gibi rahat kontrol edememe vb.) olduğu kıymetlendirilmektedir. Bunun yerine Üniversite'nin pastane/kafe benzeri yapıları taklitçi saiklerle kendi bünyesinde oluşturduğu ve işlettiği görülmektedir.

> Üniversite'ye ortaklık ile ilgili hususa cevaben; *"O zaten mümkün değil. Hocanın (kurucunun) en büyük güvencesi... Biz mesela çok çabaladık. Dedik ki o zaman zaten bak bizim geçtiğimiz sürede hemen şey başlamıştı. Kampüs üniversitelerinde yarış. İşte örnek olarak nedir? ODTÜ'NÜN kampüsü, Bilkent'in kampüsü değil mi? Önemli yerler. Mesela ben çok şey yaptım. Dedim ki gençler de çok özeniyor bu tip şeylere. Buradaki hayatı geliştirmek açısından. Vurucu markaları buraya getirelim. Bu vurucu markalar burada görünsün. Biz de avantamızı (üniversite ile yapılacak stratejik ortaklık neticesinde üniversiteye verilecek payı kast ediyor) alalım. Ne avanta*

alacaksak. Hareket hep şuydu: '..... (katılımcı kendi adını söylüyor), buraya bizden başka kimse giremez!'. Bu parasal anlamda da buydu. Birisi buraya böyle yüksek bağış yapıp ben söz sahibi olacağım veya bağış yaparken senin durumunu öğreneyim, hemen ***kapıdan süpürgeyle kovar hoca onu****."*

"Eşbiçimlileşmek suretiyle meşruiyet sağlama" kategorisinin bir diğer kodu olan "eşbiçimlileştirme gayretleri" kodu, örgüt çevresinin sahip olduğu tektipleştirme bakışına işaret etmektedir. Doğrudan herhangi bir eşbiçimlileştirme türüne işaret etmeyen bu kod, o veya bu şekilde örgüt çevresinin, Üniversite de dâhil, kapsadığı örgütleri eşbiçimli hale getirmeye çalıştığını vurgulamaktadır.

"...bir defa, Türkiye'deki bütün üniversiteler eşbiçimli, çünkü YÖK ne yapıyor bunların eşbiçimli olmasını istiyor..."

"Varlık sebebi bu (YÖK'ü kast ediyor), yani 12 Eylül'den sonra, ben çünkü 12 Eylül öncesini de bildiğim için, mesela ODTÜ çok özerkti, yani bütün üniversitelerden ilerideydi falan, ama YÖK gelince, herkesi bunların ODTÜ seviyesine çıkaramayınca ODTÜ'yü geriye çektiler, yani öyle hani kardeşim uzayan şey olmasın... Şimdi burada mesela bu dış devlet baskısı eşbiçimlik için zaten var."

"2547 (sayılı Yükseköğretim Kanununu kast ediyor) tasarlanırken Türkiye'de bütün yükseköğretim kurumlarını tek düze ortak bir yapıya getirelim kararı verilirken bu kurumların bir kısmına da vakıflar katılsın, riski paylaşalım, yatırım imkânımızı, kapasiteyi, kaliteyi vs. düşünerek vakıflar üniversitesini de tanımlayalım ve yerleştirelim dememişler. Vakıflarla ilgili 2547'ye konan, yasaya konan hükümler sonradandır. Sonradan olunca en büyük yansıması, önü arkası yeterince düşünülüp tasarlanmamış maddelerdir bunlar."

"Meşruiyet için kurumsal gerekliliklerin yerine getirilmesi" kodu, incelenen kategorinin son kodudur ve örgüt çevresinin sahip olduğu tektipleştirme gücü karşısında örgütün, kendi örgüt kültürüyle çelişse dahi, çevresinde meşru kabul edilebilmek adına örgüt çevresinin dayattığı/talep ettiği yönetsel/fonksiyonel esasları örgüt yapısına entegre etmesine dikkat çekmektedir. Buna en net örnek, Üniversite'nin idare üst kurulunu kapatmış olmasıdır. Mevcut kuruluşu itibariyle Üniversite, 2547 sayılı kanunda ifade edildiği şekliyle teşkilatlanmıştır. Bu koda yönelik yapılan açıklamaların, mülakatlardan elde edilen ifadelerle de örtüştüğü görülmektedir.

“Kurallar içinde kaldığımız sürece ki kalıyor Üniversite. Çünkü yöneticilerimizin gerek Kurucumuz, gerek ..... (mevcut rektör vekilinin adını söylüyor) Hocamız, ki kurucumuz uzun süre rektörlük yaptı... ‘Kanun ne diyorsa o!’, cümleleri budur. Onun dışına çıkmak yok. Kanun ne diyorsa o.”

...idare üst kurulunun meşrulaştırılması için bir çaba olup olamayacağının sorulması üzerine; *“Çok zor, Olamaz, olamaz. Rektör mütevelli heyetinin emrinde. Mütevelli heyeti de bunun emrinde. Şimdi öyle bakın. Rektöre direkt karışamaz, mütevelli heyetini atlayarak. Hiç çalışmadı ki o kurul. Sadece toplantılarda adı hitap ediliyor idare üst kurulu başkanı diye. Hiçbir biçimde bir fonksiyonunu görmedik biz. Biz hissetmedik, biz algılamadık onu. Çünkü alt ekip çok iyi artık sistemi (güçlü kurumsal yapı vurgusu) hazmetmiş...”*

Bu durumun sadece örgüt kültürü ile çelişen durumlar için söz konusu olmadığı, örgütün bazı uygulamalarında hesap verebilirlik, sürdürülebilirlik, fonksiyonellik ya da verimlilik gibi kaygılarla da bu meşruiyet için kurumsal gereklilikleri yerine getirdiği görülmektedir.

“Disiplinli bir çalışma yöntemi var. 1996'da bir kalite belgesi alınmış. Yeni gelenler için güç olmuyor burada. Bakıyor akış şemasına. Burayı nasıl temizleyeceğim diyor kadın...”

“...(işgörenlere hitaben) önlerine kalite dayanınca, kaliteye uymak zorundalar... Hep gelip kaliteye getiriyorum her bir şeyi ben. Dönüp dönüp kalite... Evet, sadece kaliteye uygunsa yapıyor, değilse yapılmıyor. Yani ona (kaliteyi kast ediyor) uygun çalışmak durumunda. Önce kaliteye götürüyor sonra insanları.”

“...bizim hem sağlık hizmetlerimiz hem de eğitim hizmetlerimizin kalite belgesi var. Onlar da o kaliteye uymak durumundalar. O dersi veren hoca da o kaliteye uymak durumunda.”

“...o kalite standartlarında bir bilgi paketi hazırlıyorsunuz siz. Diyorsunuz ki ben 12 hafta süreyle şu şu şu. Onu siz de biliyorsunuz. Öğrenci de biliyor. Dekan da biliyor. Enstitü müdürü de biliyor. Hatta dersin içeriğinin bilgi paketi veriliyor. Hem web sayfasında hem de geldiklerinde.”"

"...(AQAS, YÖKAK vs) akredite olan bütün fakültelerde. Öğrenciler de o kaliteye uymak durumunda..."

"Mütevelli heyetinde olabilirsin ama rektör dışında kimse maaş alamaz şeyden (mütevelli heyeti üyeliğinden demek istiyor) veya görev yapamaz ve de profesyonel olarak da katkı veremez... Öyle bir ilişkisi olamaz."

"...standartları kalite ve akreditasyona göre yapıyorsunuz. Kalite ve akreditasyon. Yalnız akreditasyon sıçrattı burayı. Bütün fakültelerdeki akreditasyon kaliteyi de aşarak kurumları sıçrattı."

"Yoksa mesela biz YÖKAK akreditasyonu aldık üniversite olarak... Bu tür kalite uygulamalarına, Kalite Kurulu hep şeye bakar, bu bütün bu prosedürler, süreçler mesela nasıl yürüyecek? Bunlar bir yazılı bir dokümanla garanti altına alınmış mı? Bir yönergesi var mı? Bir talimatı var mı?"

8.5 Kurumsal Yönetişime İlişkin Nitel Değerlendirme

Çalışmanın üçüncü değişkeni olan kurumsal yönetişim, yükseköğretim kurumları bağlamında YKYE (2020) çerçevesinde ele alınmıştır. Bu kapsamda yapılan mülakatlardan kurumsal yönetişim bağlamında 10 kod ve 2 kategori tespit edilmiştir (Tablo 8.6).

Kod No	Kod	Kategori
KY-1	Hesap verebilirlik ile ilgili sorunlar	Kurumsal yönetişim ile ilgili sorunlar
KY-2	Sürdürülebilirlik ile ilgili sorunlar	
KY-3	Verimlilik ile ilgili sorunlar	
KY-4	Fonksiyonel/yönetsel özerklik	Kurumsal yönetişim odaklı gayretler
KY-5	Hesap verebilirlik odaklı gayretler	
KY-6	Kapsayıcılık ve çeşitlilik odaklı gayretler	
KY-7	Kurumsal itibar odaklı gayretler	
KY-8	Verimlilik odaklı gayretler	
KY-9	Sosyal sorumluluk odaklı gayretler	
KY-10	Sürdürülebilirlik odaklı gayretler	

Tablo 8.6 Kurumsal Yönetişim Kod-Kategori Tablosu

Bu kodların genel itibariyle kurumsal yönetişimle ilgili sorunlar ve kurumsal yönetişime yönelik gayretler olarak ayrıştığı görülmektedir. İlgili değişkenin ilk 3 kodunun bu sorunlara işaret eden "kurumsal yönetişim ile ilgili sorunlar" kategorisinin altında, diğer

8 kodun ise "kurumsal yönetişim odaklı gayretler" kategorisinin altında sınıflandığı görülmektedir. Örgüt kültürü değişkeninin kodlarının incelendiği bölümde de ifade edildiği üzere, Örgüt'ün kültürel olarak da kurumsal yönetişime yatkın olma(ma)sına dikkat çeken kodlar göz önüne alındığında, Üniversite'nin kültürel olarak benimsediği ya da benimseyemediği bu olguları yönetsel/fonksiyonel yapısına yansıtmasının ya da yansıtmamasının olası olduğu düşünülmektedir.

"Hesap verebilirlik ile ilgili sorunlar", "sürdürülebilirlik ile ilgili sorunlar" ve "verimlilik ile ilgili sorunlar" kodları, "kurumsal yönetişim ile ilgili sorunlar" kategorisinin altında yer almaktadır. Bu kodlar, Üniversite'nin YKYE'ye (2020) göre kurumsal yönetişim uygulamaları bağlamında doğru uygulayamadığı ana esaslara -ki bunlar kodlardan da anlaşılacağı üzere; hesap verebilirlik, sürdürülebilirlik ve genel olarak kurumsal yönetişim mantığının kendisidir- işaret etmektedir.

Örneğin 27 defa tekrar eden "hesap verebilirlik ile ilgili sorunlar" kodu ele alındığında örgütün özellikle finansal şeffaflık bağlamında doğru kurumsal yönetişim pratiklerini, olması gerektiği gibi uygulamadığı anlaşılmaktadır.

> *"Hesap verebilirlik noktasında birçok çaba var. Ama bu hususa yönelik bir birim, bir yapı bir kurumsal yönetişimi denetleme mekanizması söz konusu değil. Yani parça parça var işte, kalite akreditasyon üzerinden de biz yapıyoruz onu. Ama hani finansal boyutuyla değil. Orada faaliyetler boyutuyla..."*

Her ne kadar birbiriyle örtüşen kodlar bölümünde ayrıca ele alınacak olsa da, "kurucunun yönetsel gücünü koruma isteği" gibi kültürel saiklerin ya da örgüt çevresince dayatılan kurumsal baskıların, hesap verebilirlik bağlamında örgütün idealden uzaklaşmasına neden olduğu açıkça görülmektedir. Kurucunun yönetsel gücünü göçermek istememesi, gerek yönetsel gerekse finansal şeffaflığın önüne geçmekte ve bu durum da hesap verebilirlik uygulamalarının olması gerektiği gibi uygulanmasına engel olmaktadır. Benzer şekilde YÖK'ün yarattığı kurumsal baskılardan kurtulmak için örgütün mevzuat bağlamında sorun yaratmayacak ancak normatif olarak benimsenmemiş yöntemleri tercih ettiği, bunun da hesap verebilirlik bağlamında sorunlar yarattığı gözlemlenmiştir.

> *"Eğer bağış yapılıyorsa ki gerçekten bilgim dâhilinde değil ne kadar bağış yapıyor, kimler yapıyor bilmiyorum."*

Hesap verebilirlik bağlamında etkisi olan aktörler var mı sorusuna cevaben; *"...kurumsal anlamda değil... Başka kişi, kurum demeyeceğim ama başka kişilerin ki bu kişiler aile çevresi de olabilir, çok büyük dostlar da olabilir (Kurucu ve yakın çevresini kast ediyor). Onların zaman zaman etkilerinin olduğunu düşünüyorum. Yani kağıt üstünde yazılı bir şey değil bu. Böyle etki görüş anlamında olabiliyor, yönlendirme anlamında olabiliyor."*

"... (2547 sayılı kanuna göre) vakıf üniversiteleri idari ve mali açıdan serbesttirler. Serbest mi kardeşim? Benim rektörümü atamıyor, mali olarak denetliyor, denetleyememesi lazım standart hususlar hariç... Beni (üniversiteyi kast ediyor) mali olarak vakıflar denetler, YÖK denetleyemez. Mali özerkliğim var. Vakıflarım, kendi vakıflarım denetler. Kendi vakıflarımı da vakıflar genel müdürlüğü denetler (mali denetlemelerin mevzuatta yeri olmamasına rağmen vakıf üniversitelerinin denetlenmesi, birer eşbiçimlilik aracı olarak bu denetlemelerin kullanılması)."

"*...hatta bir ara .... (Üniversitenin bu konuyla ilgili bölümünün Bölüm Başkanı) biraz girdi devreye. O çok iyi bir muhasebecidir. Bir ara o biraz düzene sokalım diye girdi ama onun da ayağını kestiler."*

"...hiç şeffaf olmadığımız bir nokta orası (KY manasında hesap verebilirliği kast ediyor). Buraya ne para gelir ne gider ne kadar artı değer yaratırız. Bunların falan hiçbirini bilmeyiz. Zaten ona karışmamız konusunda bir "TU, CIS" diye bir şey var. Mesela bir ara biz gençlerin ücretleri biraz nasıl arttırabiliriz diye düşünürdük hep (o dönemki diğer rektör yardımcısına işaret ederek) .... ile birlikte. Sonradan fark ettik ki bunları gündeme getirdiğimiz zaman çok rahatsız olunuyor. Onun için vazgeçmek zorunda kaldık."

18 defa tekrar edilen "sürdürülebilirlik ile ilgili sorunlar", "kurumsal yönetişim ile ilgili sorunlar" kategorisinin ikinci kodudur. Bu kod ile kaynak sürekliliği, stratejik planlar ve ortaklıklar arası ilişkiler gibi sürdürülebilirlik merkezli uygulamalardaki sorunlara dikkat çekilmektedir.

"Parayı biz kendimiz kendi imkânlarımızla işte öğrencilerimiz, diğer girişimler gibi şeylerle elimizdeki imkânlarla para şeyimiz bütçemiz bizim o... Biz devletten hiç, kuruş para almadık ve almıyoruz zaten vermiyorlar da..."

"Bizim öyle bir holdingimiz falan yok. Biz kendimiz kazanıyoruz, kendimiz işletmelerimizle, öğrenci ücretleri zaten… Bağış çok fazla olmaz, ücretlerle (öğrencilerin ödedikleri) işi götürmeye çalışıyoruz."

"Üniversite'de şu an finansal sürdürülebilirlik, yok bağışlar üzerinden dönmüyor. ***Öğrencilerden alınan paralarla bütün bu yapının dönmesinin de imkânsız*** *olduğunu zaten biliyorum. ...17.000 öğrencinin %60'ı burslu. Farklı oranlarda... Dolayısıyla oradan gelen parayla bu yapı dönmüyor o kesin." "Devletten alınan katkının çok küçük olduğunu, hatta Kurucumuzun ifadeleriyle alınmadığını söylüyor, ama çok küçük bir paydır herhalde devletten gelen. Onunla da tek başına burasının dönmesi mümkün değil."*

İfadelerden de anlaşılacağı üzere Üniversite'de finansal yapının hem sürdürülebilirlik hem de hesap verebilirlik bağlamında eksiklikleri bulunmaktadır. YKYE (2020) çerçevesinde değerlendirildiğinde, Üniversite'nin mevcut bütün gelirlerini açık ve şeffaf bir şekilde paydaşları/ortaklarıyla paylaşması, finansal ve yönetsel bağlamda bağımsız denetçi firmalara denetletmesi ve bu denetlemeler bağlamında örgüt çevresinde meşruiyet araması doğru hareket tarzıdır. Ancak fonksiyonel ve yönetsel özerkliği kültürel olarak benimsemiş olmasına rağmen, örgütün kurumsal yönetişimin bu boyutlarında eksikliklerinin bulunduğu açıktır.

Bu kategorinin son kodu olan "verimlilik ile ilgili sorunlar" kodu da benzer çerçevede ele alınabilir. Zaten doğası gereği hesap verebilirlik ve sürdürülebilirlik ile sorunların bulunduğu bir örgütte verimliliğe yönelik faaliyetlerde de bir eksiklik olmasının beklenmesi olasıdır. Zira hesap veremeyen ve kaynaklar bağlamında sürdürülebilirliğini tesis edememiş bir örgütün verimli olması beklenemez. Bu kategorinin 32 defa ile en çok tekrar eden kodu olan "verimlilik ile ilgili sorunlar" kodunda özellikle kurucunun etkisiyle doğru uygulanmadığına işaret edilen ücret politikaları, gereksiz farklılaşma çabaları, Graicunas'ın (1937) ortaya koyduğu ve çağdaş yönetim anlayışında yetki bağlamında pek çok paradigma oluşturan "yetki alanı" anlayışının yokluğundaki/uygulanmasındaki zafiyetler ve stratejik plana uygun olmayan girişimlerin yarattığı verimlilik merkezli sorunlar göze çarpmaktadır.

"...iyi akademisyen olsun diyoruz ama ucuz fiyata gelsin diyoruz. Tabii bu aslında rasyonel bir bakış açısı değil. Yani ben onu şöyle izah ediyorum. Artık Üniversite kendisine başvuranı almamalı. Kendisi istediklerini almalı. Onun

içinde yüksek bir fiyat vermek lazım. O da örgüt politikası itibariyle Üniversite'de yok. Yok çünkü orada kurucunun görüşü 'Biz altınız zaten bize talep olacak. Biz kimseyi niye talep edeceğiz!' falan öyle bir şey diyor işte. O romantik bakıyor biraz yani... Şöyle bakıyor (kurucunun bakışına göre) yani akademisyen zaten ben işte bu insanlara burada kadro ve ünvan verdiğime göre işte mutlular da çalışıyorlar da zaten öyle büyük bir talepleri olmaz, onlar işlerini yaparlar falan gibi bakıyor..."

"Dolayısıyla stratejik ortaklığa paydaşlığa falan kapı kapalı... Biz yoğurdumuzu da kendimiz yaparız. Peynirimizi de kendimiz yaparız. Çok söylemişimdir, "Ya hocam yanlış yatırımlar yapıyoruz". Yanlış yatırımlar yapıyoruz. Şimdi düşünün. Bir tane gazoz fabrikamız var. Yanına da bir de gazoz kapağı fabrikası açtık. 10 tane gazoz şişeliyoruz. Tamam 10 tanesini orda kullandık, peki bir milyon kapağı neremize ne yapacağız? Böyle bir problem var. Böyle bir dikey gelişme bizim için mümkün değil."

"...bugün Amerika'da da yani Harvard'da bir öğretim üyesine bir buçuk milyon dolar yılda da para verirlerken, Johns Hopkins'teki hoca 150 bin dolar... Hani utanmasak diyeceğiz ki, ..."te (Üniversite'nin adını söylüyor) olmak için üste para verin... Görünmeyen kuralları anayasa gibi görünmeyen kuralları (kurucunun) var."

Başında bizzat kurucunun bulunduğu kayalık bir alana çok zorlu bir ağaç dikim faaliyetine ilişkin; *"Üniversite'nin önceliklerini bir liste yapsam yazsam. Bu kaçıncı? Bu kaçıncı? On diyelim. Yukarıdakileri hallettim, hallettim. Ona mı geliyoruz? Yapmam onu. Hala yapmam. Daha önemli bir sürü şey çıkacak. Ben onu bir beş altı daha aşağıya atacağım. O kayaların üstüne... Yahu hem maliyet var, hem de hiçbir şey türlü garantisi yok zaten. Mesela burada kavak diktik. O kavaklar hep öldü. Dünyanın parasını döktük onlara sulayacağız diye."*

Eşbiçimlilik değişkenine ait diğer kategori, "Kurumsal yönetişim odaklı gayretler" kategorisidir. Bu kategorinin altında toplanan "verimlilik odaklı gayretler" 41, "hesap verebilirlik odaklı gayretler" 25, "sürdürülebilirlik odaklı gayretler" ile "kurumsal itibar odaklı gayretler" kodlarının 24'er tekrarla en çok tekrar eden ilk 4 kod olduğu gözlemlenmiştir. Üniversite için, mevcut örgüt kültürünün genel itibariyle kurumsal

yönetişime yatkın olduğu söylenebilir. Şöyle ki Üniversite'nin kurumsal yönetişim olgusuna yönelik genel kültürel yatkınlığını, hem genel kurumsal yönetişim olgusu hem de YKYE (2020) kapsamındaki 6 ana esasa işaret eden pratikler bağlamında gözle görünür biçimdedir. Çerçevesi resmi bir kurumsal yönetişim olmasa da -ki bunu düzenleyen resmi bir mevzuat ne devlette ne de Üniversite'de mevcut değildir- içeriği ve bu içeriğin kapsadığı şeffaflık, hesap verebilirlik, ifade özgürlüğüne değer verilmesi, sürdürülebilirlik, verimlilik ve kurumsal itibar gibi kurumsal yönetişimin ana kolonlarının gözlemlenebiliyor olması, kurumsal yönetişimin Üniversite dâhilinde zımni bir varlığına işaret etmektedir. Örneğin "hesap verebilirlik odaklı gayretler"e ilişkin aşağıdaki ifadeler incelendiğinde ilk ifadede hesap vericinin yetki göçermesi ile sorumluluktan kurtulamayacağına işaret edilmekte, diğerinde ise yetki sahiplerinin kontrolü bağlamında liyakatin önemine dikkat çekilmektedir.

> *"...mütevelli heyeti sorumluluktan kaçamaz. Yani devrettik biz yetkiyi öyle bir şey yok. Olur mu? Adam mesela rektör de devredemez. Yani rektör ben karar almadım şunlar aldı diyemez."*

> *"Adam kendi akrabalarını işe alır. Dekan yetkili mi? Yetkili. Dekan alır senato için. Devlet üniversitelerinde falan çok yaparlar. Ama biz burada mesela çok hakkaniyetli sınavlar yaptık. Mesela bizim yatay geçişlerimiz hakkaniyetlidir. Açıktır. Genel. Açık liste. Böyle ahbap çavuş işi şunu alın falan. Burada yoktur. Hiç olmadı. Hiç. Üniversite için liyakat bir değerdir... Onları biz koruduk. Hoca korudu. İstedi. Ben de istedim. Onun için yoksa ben o zaman istifa eder çıkardım yani ben. Böyle hak etmemiş liyakati tutturmamış birini ben alırım mıyım yatay geçişte? Torpil yapar mıyım? Ben hiç yapmadım. Hiç."*

Benzer şekilde; duygusal bağlılığın verimli çalışmaya olumlu etkisine ya da akademisyen kadrosunun oluşturulmasındaki seçiciliğe işaret eden ifadelerle kurumsal yönetişim bağlamındaki "verimlilik odaklı gayretler"e vurgu yapılmaktadır.

> *"Dolayısıyla üniversitemizin bu özellikleri ayrıca tabii bunlar çalışanlara ve yöneticilere tabii mutluluk kaynağı. Mutlu olan insan iyi çalışır. Yani işinden mutlu olan insan daha iyi çalışır."*

> *"(Üniversite'yi kast ederek) Bir de seçicidir, ODTÜ mezununu alır, Hacettepe mezununu alır falan. Böyle seçiciliği vardır."*

"Tabii ki ve bu karşı bulaşıcı bir hastalık gibidir. Yönetici mutlu, çalışan mutlu. Daha verimli bir ürün çıkıyor."

"Sürdürülebilirlik odaklı gayretler" kodu incelendiğinde gerek paydaş yaklaşımı, gerekse stratejik planlara özellikle son 10 yılda verilen önem ve kaynakların sürdürülebilirliğine yönelik yaklaşımlar, göze çarpmaktadır.

"...Şimdi 2016-2023 ve sonrasındaki 2023-2033 birbirini takip eden iki stratejik plan var."

"...(her birime) stratejik planda kendisine verilmiş hedefler de nereye ulaştı. Mesela onu takip eden Strasis diye bir yazılımımız var. Yani orayı her birim güncelliyor. Yani aşağı koyu 20 bin civarında falan, 20-30 bine yakın bir veri kuruluyor. Öğrencinin kullandığı su miktarına kadar..."

"...mesela Ankara Ticaret Odası. Efendim işte Sanayi Odası. OSTİM Sanayici ve İş Adamları Derneği. OSİAD. Mesela Havelsan. Hani böyle. Yani biz özellikle bu kalite sistemlerine (ISO vb.) entegre olduktan sonra programlarımızı falan da oranın temsilcileriyle koordine ediyoruz. ...Çağırıyoruz, diyoruz ki bu yeni dönemde bizim şöyle bir bakış açımız var. Ne dersiniz diyoruz? ...Mesela diyor ki birisi blockchain teknolojileriyle bu yeni şeylere ilişkin bir ders planlasanız diyor mesela. Böyle öneride hemen bu geri bildirimi alıyoruz yani."

"Kaynakların sürdürülebilirliği bağlamında kaynakları ben aynen ekonomi bilimindeki kaynak tarifiyle alıyorum. Yani emeği, makinesi, maddesi, girişimi, girişimizi. Yani bütün boyutlarıyla alıyorum. İnsan kaynağının şu anda böyle şöyle bir kültür yerleşti üniversiteye... Ben benden sonraki gelecek kuşakları düşünmeye başladığımda ve gerçekten bir idareci olarak düşünüyorum, o yönlendirmeyi de yaptığımda ben aslında okulun 10-15 senelik ihtiyacını karşıladığımın farkındayım."

Sürdürülebilirlikten kasıtla; *"Bu kültür buraya yerleşti. Yani ben, benden sonraki 2 ya da 3 dönem buraya hayat verecek insan kaynağını sağlayabiliyorum, şekillendirebiliyorum, buranın ihtiyaçlarına yönelik talep ettikleri nelerdir diye ve belki de yöneticilikte en keyif aldığım noktalardan bir tanesi bu oldu. Yapının sürdürülmesine olarak tanıyorum. Bunu ben yaptığım*

gibi, şu an yönetim kademesindeki bütün arkadaşlarımın da böyle yaptığını düşünüyorum."

"Kurumsal itibar odaklı gayretler" kodunda ise örnek olayın sahip olduğu kültürü yansıtmak suretiyle kurumsal itibarını korumak ve tanıtmak adına - bilinçli ya da bilinçsiz- çaba gösterdiği anlaşılmaktadır. Ayrıca itibara yönelik olduğu değerlendirilen stratejik iletişim faaliyetlerinin, oluşturulan mevzuatlarla belirli standartlara bağlanması, kurumsallaşma ve dolaylı olarak kurumsal yönetişim adına göz ardı edilmemesi gereken bir diğer husustur. Burada kurumsal itibara yönelik faaliyetlerde asıl odak noktası, Üniversite'nin kendini tanıtması/reklamını yapmasından ziyade, kurucunun vizyonu etrafında şekillenen kültürün aktarılması olarak algılanmaktadır ki bu durum mülakatlarla da açıkça görülmektedir.

Sosyal medya üzerinden stratejik iletişime işaret ederek; *"...bütün platformları kullanıyoruz orada. Yani akla gelebilecek. Millet de zaten artık hangi bölüm iyidir, işletme bölümü nasıldır, bilmem nedir falan, buna bilgisayardan, internet ortamından ya da bu tür şeylerden ulaşmayı tercih ediyor gençler..."*

"...birincisi kurumsal iletişim koordinatörlüğümüz var. Bu tip sosyal medyadır, web duyurusudur gibi hani toplumun önüne kendimizi ifade ederken kullandığımız merci aslında ya da bizi yönlendiren yapı, kurumsal iletişim koordinatörlüğü üzerinden yapıyoruz. Tabi iletişim fakültesinden de yer yer destek alıyoruz. Doğru iletişim kurabilmek adına kurumsal anlamda söylüyorum."

"...bizim bir tanıtım ofisimiz var. Yani üniversiteye bağlı, rektörlüğe bağlı bir tanıtım ofisi var. Yani bütün bu şey, tanıtıma yönelik faaliyetleri koordine eden, idari bir birim... Her türlü bu şey açılırken, işte biz nerede tanıtım yapacağız, nereye afiş asılacak, Ankara Belediyesi'nden, yok köprülerin üzerine bilmem ne, logolu ve tanıtımı gösteren ne afişe asılacak bir bütçesi tabii ki var. Para harcanıyor. Aynı zamanda mesela bu işe yönelik web sayfalarını yönetiyor, Instagram hesaplarını, şunu bunu. Hem bilişim ortamında hem de tanıtan şeyler var."

"...itibarın korunması anlamında diğer vakıf üniversiteleriyle karşılaştırdığımda öyle bir tarafımız yok... Çok bilerek yapılan bir şeydir bu. Çünkü aslında bu kuruluş kültürüyle de ilişkili bir şeydir. Bizim Kurucumuzun

bir ifadesi var, 'Siz zaten iyiyseniz reklam yapmaya ihtiyaç yoktur'dan hareket eder... Yani bu Kurucumuzun tavrı. Çünkü ..... (Kurucunun adını söylüyor) Hocanın kurucu ilkeleriyle ayakta duran bir yer burası."

Kurumsal itibara bakış hususunda; *"Ben Hocaya katılmıyorum. Yani siz iyisinizdir ama iyi oluşunuzdan birilerinin haberi yoktur. Kurucumuz da şöyle söylüyor, 'İyiysen zaten duyarlar'. Hayır. Yani bu belki 50'li yıllarda olabilirdi, 70'lerde olabilirdi. Hadi 80'lerin başında olabilirdi. Şu anda böyle bir durum söz konusu değil. Dolayısıyla sizin aslında bir bütçenizin, bir tavrınızın, bir tutumunuzun itibarı yönelik bir adamınızın olması lazım."*

"Yani bizim itibarımız işte Üniversitenin sağlıkta çağrıştırdıkları... Aslında bu ..... (önde gelen devlet üniversitelerinden birini söylüyor)nin de uzun yıllar yaşadığı bir şeydir. Oysa o üniversitenin ekonomi bölümü de var. Yani (o üniversitenin) ekonomi bölümü de iyi bir bölüm, ya da mühendislikleri de vardır. Mühendislikleri de vardır. Fakat ..... (o üniversitenin adını söylüyor) tıp meşhur, tıp diyorsunuz. Oradan sağlıktan geliyor. Bu bizde de biraz böyle bir şey."

"Kurumsal yönetişim odaklı gayretler" kategorisi için kalan 4 kodun tekrar sayıları "fonksiyonel/yönetsel özerklik" 16, "kapsayıcılık ve çeşitlilik" 10, "sosyal sorumluluk odaklı gayretler" 6 ve "kurumsal yönetişim odaklı gayretler" 4 şeklinde oluşmuştur.

"Fonksiyonel/yönetsel özerklik" kodu incelendiğinde, söz konusu kodun Üniversite'nin yönetsel ve akademik yapısının tam bir özerklik içinde çalıştığına işaret etmektedir. Özellikle kurucunun yönetsel gücü elinden bırakmak istemediği bir örgüt kültürü dâhilinde böyle bir durum oldukça şaşırtıcı olarak müşahede edilmiştir. Kurucu her ne kadar gücü elinden bırakmak istemese de, akademik kökenli ve liyakat odaklı oluşundan mütevellit, profesyonel bürokrasi olgusuna yabancı olmadığı için Üniversite'de bu özerkliğin tesis edilebildiği düşünülmektedir.

"Hocamızın (kurucunun), ben 8 yıl görev yaptım, bir tane isteği olmamıştır. Rektörlük katından bazen öyle buna bir bakın denir ama bu emir telakki edilmez. CV'si yollanır bir bakın değerlendirin der ama nihai karar dekanındır. Yani dekan hayır dediği zaman hayırdır o. Kesinlikle liyakat esaslıdır diyebiliriz."

"...bir vakıf üniversitesi olarak Üniversitemiz gerçek bir üniversitedir. ...kurucumuzun da bir akademisyen olması ve çok deneyimli bir insan olması, hem uluslararası hem de ulusal alanda da çok başarılı bir insan olması... Üniversite'de evet, bir kere gerçek anlamda insanlar hür, akademik alanda hürler…"

"...mesela burada rahat çalışma imkânı yani bilim üretme imkânımız var. Yazdığımız, çizdiğimiz, konuştuğumuz hani birileri tarafından gözetlenip de şey yapılmaz…"

Yönetsel birimlerin zaman zaman akademik birimlere bir müdahalesi söz konusu mu sorusuna cevaben; *"...müdahale gibi değil ama biz genelde iş birliğiyle çalışmayı önceliklendiriyoruz. Bir durum varsa o durumu tüm ilgili kurum içi, iç paydaşlarla, iç yöneticilerle bir araya gelerek tartışıp çözüyoruz. Ama hani bir müdahale boyutu şeklinde değil. Akademik olarak müdahale etmiyorlar diyebiliriz."*

"Kapsayıcılık ve çeşitlilik" bağlamında anayasal esaslar dâhilinde hareket edildiği en başta göze çarpan husustur. Her ne kadar YKYE'ye (2020) göre kapsayıcılık ve çeşitlilik bağlamında mevzuatların varlığı öngörülse de, ana esasın bu bakışın yönetsel çerçevede benimsenmesi ve örgüt üyelerince davranışa dönüştürülmesi olduğu düşünülmektedir. Ancak Üniversite'nin doğrudan kapsayıcılık ve çeşitliliğe yönelik bir mevzuatı mevcut olmasa da, "Cinsel Taciz ve Saldırıya Karşı Destek İlkeleri Politika Belgesi[4]" gibi bazı mevcut mevzuatlarının, bu kapsamda atılmış ilk adımlar olarak görülebileceği değerlendirilmektedir. Yapılan mülakatlardan elde edilen ifadeler de Üniversite'nin çeşitliliğe saygı duyduğunu, liyakatin cinsiyete, inanca, siyasal ideolojiye kaim olmadığını ve ifade özgürlüğüne saygı duyduğunu ortaya koymaktadır ki bu da kurumsal yönetişim bağlamında mevzuatlar üzerinden olmasa bile örgüt kültürü bağlamında Üniversite'nin kurumsal yönetişimin kapsayıcılık ve çeşitlilik boyutunu benimsediğine işaret etmektedir.

"Mesela burada siyaset yok. Yok, kimse Alevi mi, Sünni mi, yok bilmem inanıyor mu, inanmıyor mu, mesela üniversite yapı içerisinde bunlarla ilgili değiliz biz."

[4] https://www.baskent.edu.tr/belgeler/mevzuat/yonerge/Cinsel_Taciz_ve_Saldiriya_Karsi_Destek_Ilkeleri_Politika_Belgesi.pdf

"Tüm kurumlar gibi buranın bir kültürü vardır. Sonuçta o kültüre uygunsunuzdur değilsinizdir. Biz sadece deneriz. Sonuçta bilimsel altyapınıza bakarız ve nihayetinde sizin üretiminize bakarız. Öğrenciye irtibatınıza bakarız ve bu sağlıklı bir bakıştır. Ama sizin siyasetinize bakmayız biz. Sizin ne renginize ne saçınıza ne dudağınıza bakıyoruz. Burada sadece bir edep var, bir gidilecek yol tarifi vardır."

"...çalışanlar da sanki böyle özel seçilmiş gibi güzel bir ortam, güzel bir hava... Neden? Aslında özel seçilmiş değil liyakata göre seçildikleri için o özellik ortaya çıkıyor... Burada aynı zamanda kadın da erkek de kendini gösteriyor. Liyakata göre seçtiği zaman kadının da aynı şansa sahip olarak o işe liyakat ondaysa o giriyor."

"Yıllardır ben şunu duyarım öğrencilerden. Hocam biz sizi anlayamadık. Sağcı mısınız, solcu musunuz, o musunuz, bu musunuz? Ne güzel dedim. Bunu anlayamadıysanız çok güzel. Tabii ki benim de bir siyasi görüşüm var. Ama bunu anlamadıysanız bu benim için bir başarıdır. Çünkü biz içeride siyaset yapmıyoruz, ders yapıyoruz."

"Sosyal sorumluluk odaklı gayretler" kodu; örgütün erişilebilirliğinin ve toplumla ilgili olmasının sağlamasının, kamu yararı sağladığı rollerinin açıkça belirlenmesinin ve toplumla etkileşime geçmesinin yönetsel birimlerce sağlanması (YKYE, 2020: 19) çerçevesinde oluşturulmuştur. Özetle bir yükseköğretim kurumu olarak örgütün kurumsal yönetişim pratikleri dâhilinde topluma karşı sorumluluklarının olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca yönetsel birimlerce Üniversite'nin bu sosyal, kültürel, ekonomik ve çevresel etkisinin teşvik edilmesi ve güvence altına alınmasının önemine de dikkat çekilmektedir. Üniversite'nin de yönetsel kademelerinin de bu durumun farkında olduğu mülakatlardan ulaşılan ifadelerden anlaşılmaktadır.

"Ben çok gördüm. Bir bölüm başkanını Hoca, "hastaya böyle davranamazsınız" diye azarladı. Mesela dolaşırken yaşlı bir adam oturuyordur. Gider Hoca sorar, yardımcı olabileceğim bir şey var mı? Nedir? Hayırdır? Geçmiş olsun falan, ne yapıyorsunuz gibi... Ben çok başhekim eğitimi verdim. Sağlık bakanlığı, eski SSK'da falan. Ben kurucumuz gibisine hiç rastlamadım. Hiç."

"……. (Üniversite'nin adını sötlüyor) öğrenci dostu bir üniversitedir. Yani sadece araştırma değil, önemli olan eğitim, öğretim, araştırma. Eğitim, öğretim, araştırma ve onun da halka, topluma yansıması, yansıtılması..."

"Kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin Üniversite'de son yıllarda kalite bağlamında adımlar atıldı... Giderek kurumsallaşan adımların atıldığını ifade edebilirim."

Kurumsal yönetişim değişkeni bağlamında incelenen "kurumsal yönetişim odaklı gayretler" kategorisi, Üniversite'nin örgüt kültürü dâhilindeki değer ve kabul ettiği varsayımların, kurumsal yönetişim ile paralellik gösterdiğine dikkat çekmektedir. Bu paralelliğin bir neticesi olarak -bilinçli ya da bilinçsiz- kurumsal yönetişime yakın kurumsal bir yönetim yapısının örgüt genelinde varlığından ya da bir başka deyişle bir gayri resmi kurumsal yönetişimden söz edilebilir.

"...ama bunun uygulanması o da meseleye inananlar oluyor... Birine şeffaf olmayı tercih ediyorsan diyorsun ki 'Bak böyle yapıyoruz ama bunun sebebi bu'. Kimisi de bunu diyor ki 'Kimse bunu bilmesin!' diyor (örgür kültürünün şeffaflığa bakışlarındaki farklılığa vurgu yapıyor). 'Ben arkadaşlar siz ben ne diyorsam yapın. Geri kalanına karışmayın!' falan diyor. Ama biz mesela buna (şeffaflık bağlamında kurumsal yönetişimi kast ediyor) inanıyoruz."

"...bu AQAS sürecinde mesela uluslararası değerlendiriciler biliyorsun gelip o kaliteyi test etmek için herkesle konuşuyor. Öyle denetlemeye hazırlar gibi (AQAS sürecinin gerçekten içselleştirildiğine vurgu yapıyor) hazırlarsan dolma tüfek gibi oluyor, onu hemen fark ediyorlar..."

"...işte düzdür, tabanı vardır, dört tane ayağı vardır. Hani masa demek haricinde aslında masanın bütün gerekleri yerine getirilmiş ama sadece adına masa denmemiş. İşte onu masa demek istemekle de alakalı bir şey. Yani bu yönetişim yapısı formal olarak var..."

8.6 Örtüşen Kodların Açıklanması

Bu noktaya kadar çalışmanın değişkenleri bağlamında toplam 40 kod ve 7 kategori izah edilmeye çalışılmıştır. Çalışma bir tematik analiz olduğu için, ana odağının izah edilmesinde temaların nereye işaret ettiklerinin ortaya konması gerekmektedir (Saldana,

2014). Temalar ve temalar arası ilişkilerin değerlendirilmesine geçmeden önce, kodlar arası ilişkilerin irdelenmesinin doğru olacağı düşünülmektedir. Şöyle ki, bazı durumlarda kodların üretildiği in-vivo kodların, incelenen konuların ikisine ya da üçüne aynı anda temas ettikleri gözlemlenmiştir. Yani bir ifadeden, değerlendirilen kuramsal arka plana göre, çalışmanın farklı değişkenleri için farklı kodlar ortaya konmuştur.

Üniversite'de kurumsal yönetişimle ilgili bir oluşum var mı sorusuna cevaben;
"...kendi kendimizi içsel değerlendirme, hedefler koyma, stratejik planlar yapma vs. bir sürü..."

Örneğin yukarıdaki in-vivo koda örgüt kültürü perspektifinden bakıldığında kültürel olarak kurumsal yönetişimin pratiklerinin benimsenmesine işaret eden "kültürel manada kurumsal yönetişimin benimsenmesi" kodunun, eşbiçimlilik perspektifinden bakıldığında da stratejik planlar gibi bazı kurumsal yönetişim pratiklerinin örgüt tarafından kurumsallık/meşruiyetin sağlanabilmesi için uygulamaya konduğuna işaret eden "meşruiyet için kurumsal gerekliliklerin yerine getirilmesi" kodunun oluştuğu görülmektedir. Kurumsal yönetişim perspektifinden bakıldığında ise örgütün kurumsal yönetişimi sürdürülebilirlik bağlamında benimsediği çıkarımı ile "sürdürülebilirlik odaklı gayretler" kodu ortaya çıkmaktadır.

Bu kapsamda örgüt kültürü ile kurumsal yönetişime ait toplam 10 kodun (8 ÖK-2 KY); örgüt kültürü, eşbiçimlilik ve kurumsal yönetişime ait toplam 30 kodun (15 ÖK-7 EB-8KY) örtüştüğü, yani bir in-vivo koddan elde edilen birden fazla kuramsal anlamın bulunduğu tespit edilmiştir. İkili ve üçlü örtüşen bu kodlar, Tablo 8.7'de görülmektedir.

3'lü örtüşen kodlar					
S.No	İşaret ettiği değişken	Kod	Örgüt Kültürü	Eşbiçimlilik/ Kurumsallaşma	Kurumsal Yönetişim
1	Örgüt Kültürü	Kurucu/yöneticilerin etkisi	60	6	26
2		Kurucunun yönetsel gücünü koruma isteği	28	13	13
3		Kontrol odaklılık	25	4	16
4		Kültürel manada kurumsal yönetişimin benimsenmesi	22	7	15
5		Kalite odaklılık	18	9	16
6		Karar almada sürat odaklılık	17	7	11
7		Liyakat odaklılık	15	1	7
8		Kültürel manada hesap verebilirliğin benimsenmemesi	14	3	14
9		Kültürel manada hesap verebilirliğin benimsenmesi	14	4	11
10		Örgüt kültürü kurumsal baskılar çatışması	14	13	5

11		Akademik özerklik/yönetsel bağımsızlık	11	5	10
12		Kültürel manada sürdürülebilirliğin benimsenmesi	13	1	11
13		Kültürel manada profesyonelleşmenin benimsenmesi	8	3	8
14		Kültürel manada sosyal sorumluluğun benimsenmesi	6	1	4
15		Kültürel manada sürdürülebilirliğin benimsenmemesi	4	3	6
16	Eşbiçimlilik/ Kurumsallaşma	Meşruiyet için kurumsal gerekliliklerin yerine getirilmesi	25	31	30
17		Meşru kabul edilmeyen yapının kullanılması	21	24	14
18		Zorlayıcı eşbiçimlileştirme gayretleri	13	13	5
19		Gevşek bağlılık	10	10	10
20		Normatif eşbiçimlileştirme gayretleri	5	7	4
21		Taklitçi eşbiçimlileştirme gayretleri	4	4	3
22		Eşbiçimlileştirme gayretleri	2	5	1
23	Kurumsal Yönetişim	Verimlilik odaklı gayretler	39	13	41
24		Verimlilik ile ilgili sorunlar	30	9	32
25		Hesap verebilirlik ile ilgili sorunlar	26	10	27
26		Sürdürülebilirlik odaklı gayretler	24	6	24
27		Hesap verebilirlik odaklı gayretler	22	11	25
28		Fonksiyonel/yönetsel özerklik	14	8	16
29		Sürdürülebilirlik ile ilgili sorunlar	11	5	18
30		Sosyal sorumluluk odaklı gayretler	6	1	6

2'li örtüşen kodlar

S.No	İşaret ettiği değişken	Kod	Örgüt Kültürü	Kurumsal Yönetişim
1	Örgüt Kültürü	Örgüt kültürünü yansıtan artifaktlar	19	7
2		Örgüte duygusal bağlılık	17	2
3		İfade özgürlüğünün benimsenmesi	9	9
4		Kurucunun akademisyen olması	9	2
5		Kültürel manada verimliliğin benimsenmesi	8	8
6		Örgüt kültürünün aktarılması	7	1
7		Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlılık	5	1
8		Kültürel manada kurumsal itibara önem verilmesi	4	3
9	Kurumsal Yönetişim	Kurumsal itibar odaklı gayretler	24	24
10		Kapsayıcılık ve çeşitlilik odaklı gayretler	10	10

Tablo 8.7 Örtüşen Kodlar Tablosu

Karşılaşılan bu durumun, değişkenler arası ilişkilere işaret ettiği düşünülmektedir. Özellikle örgüt kültürü gibi örgütün yönetsel ve fonksiyonel faaliyetlerini şekillendirebilen bir olgunun, örgütü dışsal olarak etkileyen örgüt çevresi ile ilişkilerinde -yani kurumsallaşmasında- ve içsel olarak verimlilik odaklı etkileyen faaliyetlerinde -kurumsal yönetişim gibi- etkili olması yazınla da örtüşmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio, 1988; Thomsen, 2004). Bu etki etme hali, Örgüt için güçlü bir örgüt kültürünün varlığına

işaret ettiği yönünde kıymetlendirilmektedir. Bu bağlamda mülakatlardan alınan cevaplardan bu savı destekler nitelikteki bazı örnekler şu şekildedir:

> *"…Sonra öyle kuruldu idare üst kurulu... Tabi rektörlüğü bitiyordu (kurucu) Hocanın, bitmişti… Ondan sonra, bittikten sonra mütevelli heyete girseniz mütevelli heyet üyesi içeride aktif çalışamıyor. Para karşılığı çalışamıyor mütevelli heyet üyesi, içeride de çalışamıyor. Yani ben içeride çalışacağım derseniz olmuyor mütevelli heyet üyesi ya da başkanı. O iş de olmuyordu. O yüzden yani o sözleşmesinde var vakıf sözleşmelerinde. O yüzden ….. (Kurucunun adını söylüyor) Hoca, hani Üniversite'de ilişkisinin kesilmesini istemedi. Böyle bir kurul kurayım, farklı olsun ama yukarıda da işte kararları en son kararlar oradan çıkıyor gibi olsun falan yaptılar."*

Bu in-vivo kod incelendiğinde; kurucunun kurdurduğu gayri resmi ilave bir yapı dâhilinde yönetsel gücünü korumak istemesi örgüt kültürüne, bu maksatla oluşturulan ve YÖK tarafından meşru kabul edilmese dahi idare üst kurulunun kullanımında ısrar edilmesi (idare üst kurulu) eşbiçimliliğe, kurucunun görev süresi dolmuş olmasına rağmen ısrarla yönetsel görevlerini sürdürmek istemesine yönelik gayretleri bağlamında örgütteki hem hesap verebilirlik hem de verimlilik ile ilgili sorunlar da kurumsal yönetişime temas etmektedir.

Benzer şekilde bir diğer ifadede de şu ifadeler yer almaktadır:

> *"'Hoca elini çekmemek için bu yapıyı kurdurdu. Yoksa hoca devamlı kontrolü sağlamak istiyor. O yüzden böyle bir yapı kurdu.' şeklindeki bakışa katılıyorum tamamıyla. Yani orası böyle bir bence şey gibi fahri bir şey gibiydi yani. Hiç yazılı falan bir yanı yok. Yani olmasa da olur. Tamam mı? Teknik olarak. Yani yönetim yapısı, yönetişim yapısı içerisinde öyle bir fonksiyonelliği yok."*

Yukarıdaki cevaba bakıldığında kurucunun; yine yönetsel gücünü korumak maksadıyla kuruculuğundan kaynaklanan gayri resmi gücünü kullanarak mütevelli heyetindeki etkisini sürdürmeye yönelik bir gayret içinde olması örgüt kültürüne, dışsal desteğin ya da bir diğer ifade ile meşruiyetin sağlanabilmesi için kurumsal gerekliliklerden biri olan mütevelli heyeti yapısını, taklitçi bir saikle de olsa oluşturması eşbiçimliliğe, mütevelli heyetin kurucuya yakın çevreden oluşturulmasının da verimlilik ve hesap verebilirlik ile ilgili sorunlar bağlamında kurumsal yönetişime doğrudan işaret ettiği açıkça görülmektedir.

Verilen örneklerde de görüleceği üzere bir in-vivo kod, birden fazla değişkene işaret edebilmektedir. Yönetsel yapının fonksiyonel birimler üzerinde bir baskı oluşturup oluşturmadığına yönelik sorulan soruya verilen bir diğer cevapta da bu husus görülebilir.

> *"Hoca bana dedi ki. Ya ..... (kendi adını söylüyor) dedi ya şu çocuğu tanıyorlarmış. Ya şu kız çocuğu. Bunun dediğine bir bakıver falan. Tamam hocam dedim. Kız ikincilikle bitirmiş bizi zaten. Bir yıl sonra kızla ilişkisini kestim. Çünkü bir dersten F almış. Senin dedim asistan olarak en yüksek notu alıyor olman gerekiyor yüksek lisansta. Sen dedim o yüzden başka bir yerde çalışmayı iste ve orada çalış. Üniversite sana göre değil... Ama şey buna benzer karışmazdı Hoca."*

Bu ifadede örgütün kültürel olarak liyakat odaklı olduğuna vurgu yapılmaktadır. Söz konusu ifade örgüt kültürü bağlamında liyakat odaklılığa işaret ederken, fonksiyonel ve yönetsel birimlerin Weick'ın (1976) ortaya koyduğu şekliyle birbirlerine "gevşek bağlı" olduklarına da eşbiçimlilik bağlamında değinmektedir. Keza fonksiyonel birimlerin yönetsel yapıdan bağımsız, özerk şekilde hareket edebildiği de kurumsal yönetişimin verimlilik boyutu bağlamında net bir şekilde anlaşılmaktadır.

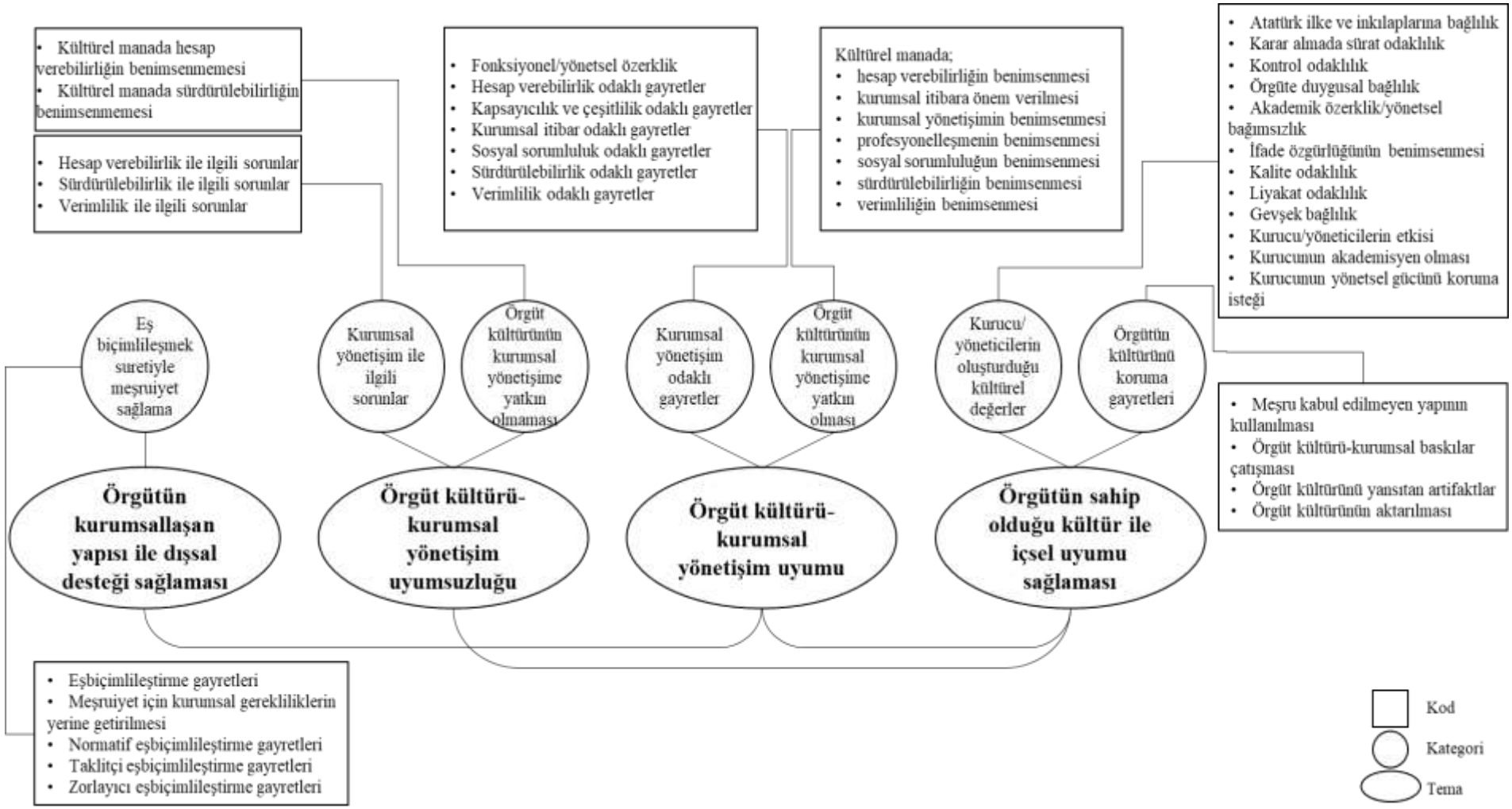
8.7 Temalar Bağlamında Değişkenler Arası İlişkilerin Değerlendirilmesi

Çalışmada, "örgütün kurumsallaşan yapısı ile dışsal desteği sağlaması", "örgüt kültürü-kurumsal yönetişim uyumsuzluğu", "örgüt kültürü-kurumsal yönetişim uyumu" ve "örgütün sahip olduğu kültür ile içsel uyumu sağlaması" olmak üzere değişkenler arası ilişkilere işaret eden dört temaya ulaşılmıştır. Bu temalar üzerinden değişkenler arası ilişkiler şematik şekilde de gösterilmiştir (Şekil 8.2).

İlk tema olan "örgütün kurumsallaşan yapısı ile dışsal desteği sağlaması" teması, Üniversite için her ne kadar kuvvetli bir hiyerarşik örgüt kültüründen bahsedilse de, Üniversite'nin hayatta kalmak için örgüt çevresi ile ilişkilerini meşru şekilde sürdürmenin öneminin farkında olduğuna ve bu çerçevede kurumsal baskılarla mücadele etmek için eşbiçimlileşmek suretiyle örgüt çevresinde meşruiyet sağladığına dikkat çekmektedir. Üniversite'nin kurumsal baskılarla eşbiçimlileşmesinin, farklı birimler bağlamında farklı yansımaları olduğu ve bu farklılığın örgüt kültüründen kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Akademik birimler bağlamında normatif eşbiçimlilik mevcutken, yönetsel birimler bağlamında taklitçi ve zorlayıcı eşbiçimliliğin örgüt yapısına şekil verdiği görülmektedir.

Bu noktada kurucunun, hem bir akademisyen hem de örgüt kültürünün oluşumundaki en önemli etken olmasının, Üniversite'nin fonksiyonel birimleri olan akademik birimlerde eşbiçimliliğin normatif olarak benimsenmesine doğrudan etki ettiği düşünülmektedir. Zira YÖK'ün akademik bağlamda talep ettiği hususlara yönelik gerekliliklerin, herhangi bir direniş göstermeksizin yerine getirildiği görülmektedir. Örneğin yurtdışında yaşamış Türk öğrencilerin giriş standardı aranmaksızın üniversitelere kabul edilmeleri ya da İngilizce dil eğitimine yönelik de YÖK'ün eleştirileri çerçevesinde İngilizce içerikli derslerin YÖK'ün istediği şekilde yeniden tasarlandığı mülakatlardan öğrenilmektedir. Bunun için YÖK'ün dayattığı akademik gerekliliklere hassasiyetle uyduğu anlaşılan Üniversite'nin, bu gereklilikleri normatif bir bakışla kabul ettiği ve eşbiçimliliğin bu boyutu ile ilgili bir çatışma yaşamadığı değerlendirilmektedir.



Şekil 8.2 Nitel Çalışma Neticesinde Ortaya Çıkan Temalar Arası İlişkilerin Görsel Gösterimi

Üniversite'nin bu bakışının arka planında, dışsal meşruiyet tesis ederken içsel bir serbestlik oluşturmak olduğu düşünülmektedir. Bu sayede akademik manada meşru kabul edilecek Üniversite'nin, daha az kurumsal baskıya maruz kalacağı, böylece de ana işlevi olan bilim yapmaya ve öğrenci yetiştirmeye daha fazla odaklanabileceği öngörülmektedir. Örgüt kültürünün değerleri arasında yer alan ifade özgürlüğü ve yönetsel/fonksiyonel özerklik gibi değerlerin de kurumsal baskılar olmaksızın örgüte nüfuzunun devam edeceği, bu sayede akademik birimler için icraya yönelik daha verimli bir ortamın yaratılabileceği düşünülmektedir. Ayrıca fonksiyonel işleyişe yönelik dışsal bir müdahalenin olmaması, örgüt kültürünün fonksiyonel yapıya olan etkisinin de devam etmesi manasına gelecektir.

Çalışmadan elde edilen ikinci tema, "örgüt kültürü-kurumsal yönetişim uyumsuzluğu" temasıdır. Bu tema, kurucunun yönetsel gücünü koruma gayretleri bağlamında Üniversite'nin kurumsal yönetişime yönelik hususlarda yaşadığı zafiyetlere dikkat çekmektedir. Yapılan mülakatlarda özellikle finansal yapıda tam bir şeffaflık ve hesap verebilirliğin mevcut olmadığı belirtilmektedir. Üniversite'nin finansal anlayışının çok klasik olduğu, değiştirilmesi gerektiği, kurumsal yönetişim bakışını içselleştirmiş bir finansal menajere/yapıya ihtiyaç duyulduğu ve sistemin artık mevcut hesap verebilirlik/şeffaflık ihtiyaçlarını karşılamadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca kurucunun Üniversite kurulurken pek çok bağış aldığı, Üniversite'nin farklı yerlerde çok sayıda tapusunun bulunduğu, ancak bu tapulara yönelik finansal kararların nasıl alındığının bilinmediği mülakatlarda vurgulanmaktadır. Finansal raporlama bağlamında açık ve şeffaf bir şekilde kamuoyuyla paylaşılmayan bu raporların tam bir şeffaflıkla yayımlanmadığı, bu konunun düzeltilmesine yönelik teklif ve/veya girişimlerin de rahatsızlıkla karşılandığı, dolayısıyla bu noktada örgüt içinde kültürel olarak oluşturulan bir bariyerle olası adımların engellendiği mülakatlarda vurgulanan bir diğer husus olarak öne çıkmaktadır.

Sürdürülebilirlik için de benzer bir durumun söz konusu olduğu görülmektedir. 2006'dan itibaren 2006-2010, 2010-2015, 2016-2023 ve 2023-2033 dönemleri için stratejik planlar yaptığı anlaşılan Üniversite'nin; "kalite anlayışıyla, topluma fayda sağlayacak bilimsel üretimin gerçekleştirilmesi ve Ülkemizi ileriye taşıyacak insan kaynağının yetiştirilmesi" amaçlarıyla bu planları yaptığı Üniversite'nin "Stratejik Yönetim Sistemi[5]" dokümanında belirtilmektedir. Ancak kaynak devamlılığını ve öngörülebilirliğini tesis etmesi beklenen bu planlara, son iki stratejik plan hariç tam manasıyla uymadığı anlaşılmaktadır. Özellikle mühendislik fakültesine ayrılması

[5] https://www.baskent.edu.tr/belgeler/stratejik_plan/stratejik_plan_2023-2033.pdf

planlanmış kaynağın, son dakikada kurucunun müdahalesiyle Üniversite'nin ulusal yayın yapan televizyon kanalının kurulmasına aktarılması bunun en somut örneğidir. Finansal bağlamda sürdürülebilirlik ile ilgili de sorun yaşayan Üniversite'nin, öğrencilerden alınan ödemelerle mevcut finansal yapıyı işletemediği, devletten herhangi bir katkı almadığı ve yapılan bağışların tamamının şeffaf bir şekilde finansal yapıda gösterilmediği mülakatlardan anlaşılmaktadır. Yalnızca öğrenci ücretleri ile Üniversite'nin işletilememesinde kurucunun akademisyen olmasının kültürel etkisinin olduğu düşünülmektedir. Benzer şekilde akademisyenlere yönelik düşük ücret politikası da öğrenciden alınan ücretlere düşük kâr marjı uygulanmasıyla paralellik göstermektedir. Bu noktada sürdürülebilirlik ile ilgili sorunlarla verimlilik ile ilgili sorunların birbirleriyle paralellik gösterebilecekleri kıymetlendirilmektedir. Şöyle ki kalite odaklı, liyakate önem veren ve bilim yapmayı/öğrenci yetiştirmeyi ön planda tutan bir kültüre sahip olduğu görülen örgütün, akademik kadrosuna emsalleri vakıf üniversitelerine kıyasla daha düşük bir ücret politikası uygulamasının verimli olmadığı düşünülmektedir. Bu verimsizliğin uzun vadede yetişmiş insan kaynağını korumada da örgütü sıkıntıya sokabileceği, işgören devir oranını artırabileceği ve sürdürülebilirlikle ilgili sorunlara sebep olabileceği öngörülmektedir. Mülakatlarda mütevelli heyetinin işlevsizliğine, kurucunun devamlı suretle özellikle yönetsel yapıya müdahale etmesine ve dışsal baskılar bağlamında yavaşlayan yönetsel süreçlere ilişkin yapılan yorumlar da verimsizliğe işaret eden bir diğer husustur. Dolayısıyla Üniversite'nin verimlilik ve sürdürülebilirlik bağlamında kurumsal yönetişimi tam olarak içselleştirilemediği söylenebilir.

Çalışmada tespit edilen üçüncü tema olan "Örgüt kültürü-kurumsal yönetişim uyumu" teması, örgüt kültürünün genel hatlarıyla kurumsal yönetişime uyumluluğunu ortaya koymaktadır. Bu tema üzerinden kurumsal yönetişimin, her ne kadar Üniversite'de resmi bir yönetsel usul olarak benimsenmemiş olsa da, alt boyutları itibariyle çoğunlukla kültürel manada benimsendiği görülmektedir. Bu minvaldeki; stratejik planların yapılması, kalite odaklılık çerçevesinde özellikle fonksiyonellik odaklı akreditasyonlar, yönetsel birimler ile fonksiyonel birimlerin özerklikleri gibi uygulamalar da bu çabayı gözler önüne sermektedir. Netice itibariyle Örgüt tarafından ortaya konan kurumsal yönetişim odaklı tüm gayretlerin, mevcut örgüt kültürü ile uyumlu olması bu tarz gayretleri başarılı kılmaktadır. Zira bu kültürel uyumun yokluğu durumunda, bu gayretlerin içi doldurulamayan taklitçi çabalardan öte gidemeyeceği, 1990'ların "trend" yönetim kavramlarından biri olan "Toplam Kalite Yönetimi" gibi içselleştirilmeksizin göstermelik

bir şekilde sürdürüleceği açıktır. Tam tersine, yapılan mülakatlarda kurumsal yönetişim pratiklerine yönelik hususların ciddiyetle yerine getirildiğine yönelik ifadeler, örgüt kültürünün kurumsal yönetişimle olan uyumu ortaya koymaktadır. Yine mülakatlar incelendiğinde kurumsal yönetişim bağlamında benimsenen çoğu pratiğin herhangi bir eşbiçimlilik baskısına maruz kalmamasının da, bu pratikler üzerindeki örgüt kültürüne bağlı etkileri artırdığı düşünülmektedir. Üniversite'nin hesap verilebilirlik, sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk, kurumsal itibar, kapsayıcılık/çeşitlilik ve verimlilik gibi kurumsal yönetişimin alt boyutlarını kültürel değerler olarak benimsenmesi ve içselleştirmesi; hesap verebilirlik, kapsayıcılık ve çeşitlilik, kurumsal itibar, sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik ve verimlilik odaklı gayretleri ile paralellik göstermekte ve ortaya örgüt kültürü-kurumsal yönetişim uyumunu çıkarmaktadır.

Çalışmanın son teması, "örgütün sahip olduğu kültür ile içsel uyumu sağlaması"dır. "Örgüt içindeki fonksiyonların birbirleriyle koordinasyon ve işbirliği yapmasına olanak sağlayan faaliyet ve uygulamalar" olarak tanımlanan içsel uyumun (Braunschidel ve diğ., 2010: 885) Üniversite tarafından sağlandığına işaret eden bu tema, Schein'ın (1983a: 2) da ifade ettiği üzere "örgüt kültürü marifetiyle yeni üyelere bu sorunları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretildiğini" göstermektedir. Bu temada özellikle kurucu ve yöneticilerin örgüt kültürü üzerindeki etkileri ve Üniversite'nin mevcut örgüt kültürünü korumaya yönelik gayretleri ön plana çıkmaktadır.

Kurucunun örgüt kültürüne etkisi bağlamında; en başta kurucunun, "bireyin kendisi ile örgüt arasında kişisel olmayan bir mesafe oluşturmak için örgütün resmi prosedürlerini kullanması" (Elmore, 2014: 251) şeklinde ifade edilen Weber'in "bürokratik kişiliksizlik/impersonality" ilkesi hilafından davrandığı görülmektedir. Zira kurucu, arka planında baba-evlat ilişkisi benzeri bir duygusal saik olduğu değerlendirilen Örgüt ile ilişkisini kesmek istememektedir ki bu da kişiliksizlik ilkesinin en azından kurucu adına yansıtılamadığı profesyonel bir bürokrasi olan Örgüt'te, kurucunun kişilik özelliklerinin örgüte yansıtılması şeklinde tezahür etmektedir. Kurucunun kuruluşundan bu yana Üniversite'nin üzerinden elini çekmediği de düşünüldüğünde, bu durumun da yer yer olumlu yer yer ise olumsuz değer ve varsayımlar olarak örgüt kültürüne yansıdığı anlaşılmaktadır. Örneğin Üniversite'nin Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlılığı, liyakat ve kalite odaklı oluşu, ifade özgürlüğüne büyük önem vermesi, örgüte duygusal bağlılık gibi pek çok değerin oluşmasında kurucunun olumlu etkileri görülmektedir. Öte yandan az önce bahsedildiği üzere kurucunun hiçbir resmi otoritesi bulunmamasına rağmen yönetsel

gücünü koruma gayretleri, örgüt kültürüne hesap verebilirlik ve sürdürülebilirlik gibi bağlamlarda olumsuz olarak yansımıştır. Benzer şekilde eski yöneticilerin de kültürel birer etki ajanı olduklarından bahsedilebilir ancak bu etkilerin yöneticiler bağlamında kişiliksizlik ilkesinin doğru uygulanması neticesinde olması gerektiği sınırlar dâhilinde kaldığı görülmektedir. Bürokratik manada bakıldığında da hiçbir yöneticinin görev süresi sonunda görevini devretmemek ya da sürdürmekte ısrar etmek gibi bir seçeneği bulunmamaktadır ki esasen bu yönetici sınıflandırmasına kurucu da dâhildir. Örgüt'ün kültürel olarak benimsediği değerler (Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlılık, örgüte duygusal bağlılık, akademik özerklik/yönetsel bağımsızlık, ifade özgürlüğünün benimsenmesi, kalite odaklılık, liyakat odaklılık vb.) incelendiğinde genel hatlarıyla zaten mevcut profesyonel bürokratik yapıyla içsel uyumun sağlandığı bir profil gözlemlenmektedir ve kurucunun olmadığı bir senaryoda Örgüt'ün herhangi bir sorunla karşılaşmayacağına yönelik düşünceler de mülakatlara yansımıştır. Nicel yöntemlerle güçlü bir hiyerarşik örgüt kültürüne sahip olduğu ortaya konan Örgüt'ün, örgüt kültürü bağlamında içsel uyumu da sağlamış olması, bir manada kültürün gücünün sağlaması gibidir. Mintzberg'in (1991) örgüt kültürünün bir başka ifade ile "ideolojisi" zengin ve kendine has doğasının, işgörenleri örgüt dâhilinde kenetleyeceği, örgütün tüm fonksiyonlarını kendine doğru çekerek bir "bütünleşme" yaratacağı savı, Üniversite özelinde birebir görülmektedir. Sonuç olarak kurucunun hem örgütsel verimlilik hem de kurumsal meşruiyet için hâlihazırda resmi otoritesinin bulunmadığı Üniversite'deki mevcut karizmatik otoritesinden kendisinin feragat etmesi ve yönetsel gücünü korumaya yönelik çabalarını sonlandırması gerektiği düşünülmektedir.

Dördüncü temada dikkat çeken diğer husus da kültürün aktarılması bağlamında Üniversite'nin gösterdiği çabadır. Özellikle örgüt kültürünü yansıtan artifaktların bu noktada önemli bir rol oynadığı görülmektedir ki bu çabaya yönelik en önemli artifaktın Üniversite'nin kuruluşundan bu yana kullanılan logosu ve sloganı olduğu görülmektedir. Benzer şekilde profesör ünvanı alan personele odalarına asmaları için verilen çerçeveli belgeler, her yıl çektirilen (fakülte, enstitü, yüksekokul gibi) toplu fotoğraflar ve yıllık oluşturulan tarihçeler/raporlar da kültürün fiziki aktarımı bağlamında önem arz etmektedir. Kültürün değerler ve kabul edilmiş varsayımlar bağlamında aktarımında ise yöneticilerin davranışlarının etkisi dikkat çekmektedir. Örneğin bir asistana yapılan saygısızlık neticesinde öğrenciye yönelik gerekli yaptırımın uygulanması, kopya girişiminde bulunan her bir öğrenciye tek tek gerekli disiplin prosedürünün işletilmesi ya da gayri resmi

sosyalizasyon (örgüt kültürüne alışma) sürecine tabi tutulma gibi yöntemlerin kültürün aktarılması bağlamında uygulandığı, mülakatlardan anlaşılmaktadır. Ayrıca Üniversite'nin ilk mezunlarının artık profesör olmaları ve Üniversite'ye bölüm başkanı gibi titrlerle geri dönmeleri de kültürün aktarılmasına ve örgüt kültürünün içsel uyumuna işaret etmektedir.

9. SONUÇ VE ÖNERİLER

9.1 Önermelerin Değerlendirilmesi

Daha önce önermeler bölümünde de izah edildiği üzere, çalışmada üç önerme ortaya konmuş ve nihai olarak bu önermeler test edilmiştir. Bu önermelerin ilki, *"Kurumsal yönetişim uygulamaları örgüt kültürü ile normatif olarak uyumlu olursa örgüt tarafından daha kolay benimsenir. Bu sayede örgüt çevresinin örgüte yönelik kurumsal yönetişim temelli eşbiçimlilik baskıları zorlayıcı bir mahiyet taşımaz ve örgütte bir direnç oluşturmaz. Örgüt normatif eşbiçimlileşir."* önermesidir. Yazında özellikle kurumsal yönetişim-örgüt kültürü uyumunun gerekliliğine dikkat çeken çalışmalarda (Salter ve Tapper, 2000; Thomsen, 2004; Licht ve diğ., 2005; Miladi, 2014; YKYE, 2020) öne sürüldüğü gibi Örgüt'te de kurumsal yönetişim pratiklerinin, örgüt kültürü ile uyumlu olduğu bağlamlarda benimsendiği görülmüştür. Temaların değerlendirilmesinde de ortaya konduğu şekliyle kurucunun örgüte empoze ettiği hesap verebilirlik, şeffaflık, kalite odaklılık, liyakat, düşünce/ifade özgürlüğü, çeşitlilik ve kurumsal sosyal sorumluluğa önem verilmesi gibi değerler, YKYE'de (2020) yükseköğretim kurumlarının kurumsal yönetişimi doğru uygulayabilmeleri için benimsemeleri gereken değerler arasında gösterilmektedir.

Resmi ya da gayri resmi kurumsal yönetişim pratiklerinin gerekliliklerini yerine getiren Üniversite'nin, bu çerçevede bir kurumsal baskı hissetmediği de söylenebilir. Örneğin, kurumsal yönetişimin sürdürülebilirlik bağlamında ele alınan bir boyutu olan stratejik plan hazırlama zorunluluğunun, Üniversite tarafından özellikle son 10 yıldır bihakkın yerine getirildiği yani normatif olarak benimsendiği anlaşılmaktadır. 10 Aralık 2003 tarihli, 5018 sayılı "Kamu Mali Kontrol ve Yönetimi Kanunu"nun 9'uncu maddesine göre, stratejik planların hazırlanması tüm devlet kurumları gibi yükseköğretim kurumları için de bir zorunluluk haline dönüşmüş ve bir kurumsal baskı unsuru haline gelmiştir. Ancak bu stratejik planlar Örgüt için bir mecburiyetten, taklitçi bir faaliyetten ziyade normatif olarak benimsenen ve etkinliğine inanılan bir faaliyete dönüşmüş; stratejik planlardan hem fonksiyonel manada faydalanılmış, hem de kurumsal manada sağladıkları meşruiyetten istifade edilmiştir. Örgüt tarafından normatif olarak benimsenen bu gibi kurumsal yönetişim pratikleri, örgüte kazandırdıkları meşruiyet ile de örgüte fayda

sağlamış ve benimsenmelerinde örgüt tarafından bir dirençle karşılanmamışlardır. Bu bağlamda çalışmanın birinci önermesinin doğrulandığı görülmektedir.

Çalışmanın ilk önermesi bağlamında ayrıca Üniversite'nin örgüt kültürünün, kurumsal yönetişim pratikleri ile uyumlu olmasının, bir normatif benimsenme hali yarattığı ve bu halin de söz konusu pratiklerin benimsenmesini herhangi bir eşbiçimlilik baskısı olmaksızın kolaylaştırdığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla Üniversite'nin örgüt kültürünün barındırdığı değerler ve kabul ettiği varsayımları bağlamında güçlü olduğu kabul edilse dahi, örgüt kültürü ile benimsenmesi istenen pratiklerinin normatif manada uyumlu olmalarının, eşbiçimlileşme için kâfi olabileceği görülmektedir. Örgüt kültürü bağlamında verimlilik temelli oluşturduğu idare üst kurulu gibi yapıları işletmekteki ısrarını bir noktaya kadar sürdürmesi, zorlayıcı baskıların bir noktada Örgüt'ü olumsuz etkileyeceğinin öngörülmesi ile bu ısrardan vazgeçilmesi bu bağlamda ele alınabilir. Keza güçlü hiyerarşik bir örgüt kültürüne sahip Örgüt'teki fonksiyonel birimlerin, yönetsel birimlerin aksine herhangi bir çatışma yaşamaksızın normatif eşbiçimlileşmeleri de bu önermeyi doğrular niteliktedir.

Çalışmanın birinci önermesine tam ters bir bakışla oluşturulan, *"Örgüt kültürüne ait değerleri, kurumsal yönetişim uygulamaları ile uyuşmayan örgütler bu uygulamaları normatif olarak benimsemezler. Bu örgütler için örgüt çevresinin kurumsal yönetişim temelli eşbiçimlilik baskıları örgütü eşbiçimlileşmeye zorlar. Bu baskılar örgütte bir direnç oluşturur. Bu gibi bir durumda örgüt, örgüt çevresinin zorlayıcı eşbiçimlilik baskılarına karşı, örgüt kültürünü korumak adına taklitçi eşbiçimlileşir."* şeklindeki ikinci önermede, kurumsal yönetişim uygulamalarının; örgüt kültürü ile uyumlu olmamaları halinde taklitçi ya da zorlayıcı saiklerle örgüte aktarılacağı, normatif olarak benimsenmeyeceği ve zorlayıcı eşbiçimlilik baskılarıyla taklitçi eşbiçimlilik yaratacağı iddia edilmektedir. Temalardan da anlaşılacağı üzere, kurumsal yönetişim pratiklerinin yer yer kurucunun üzerinde ciddi bir etkisinin bulunduğu örgüt kültürü ile çatıştığı gözlemlenmektedir. Kurucunun Üniversite üzerindeki etkisi bağlamında bu çatışmaların özellikle şeffaflık, hesap verebilirlik, sürdürülebilirlik, verimlilik ve kurumsal itibar gibi kurumsal yönetişim boyutlarında vücut bulduğu anlaşılmaktadır. Ancak her ne kadar kurumsal yönetişim pratikleri bağlamındaki bu hususlara yönelik sorunlar olsa da, bu uygulamaların kurumsal boyutlarında Örgüt'ün herhangi bir sorun yaşamadığı, mevcut mevzuatlar dâhilinde sorumluluklarını yerine getirdiği ve taklitçi saiklerle de olsa örgüt çevresinin Üniversite'ye sağladığı meşruiyetten istifade ettiği açıkça görülmektedir. Bu sayede Örgüt, çevresini

regüle eden aktörlerin baskılarından kaçınmış olmaktadır. Kurumsal olarak yerine getirilmiş olmalarına rağmen kurumsal yönetişim persspektifinden bakıldığında altının doldurulamadığı görülen bu pratiklerin normatif olarak benimsenmediği mülakatlarda defaatle vurgulanmıştır.

Ancak bu bölümde ifade edilen hususlar üzerinden Üniversite'nin kurumsal yönetişimin hesap verebilirlik, sürdürülebilirlik ve verimlilik boyutlarını hiç uygulamadığı sonucu çıkarılmamalıdır. Burada dikkat çekilmek istenen esas nokta, örgüt kültürünün yer yer kurumsal yönetişimle ilgili esaslarla çatıştığıdır. Kurumsal yönetişime ilişkin bu kültürel uyumsuzlukların, örgüt kültürünün kurumsal yönetişime yönelik uyumlu değerleri ile kıyaslandığında, uyumlu değerlerin çatışan değerlere ağır bastığı açıkça anlaşılmaktadır. Gelecekte örgüt kültürünün kurumsal yönetişimle yeterince uyumlu olmadığı yönlerini, gücü kendisinde toplama noktasında ısrarcı olmayacak, yetkilerini sağlıklı bir şekilde ast kademelere göçertebilecek bir yönetsel yapı ile daha da güçlendirebileceği ve bu uyumsuzlukların tamamen ortadan kalkabileceği öngörülmektedir.

Bu bağlamda örgütün kültürel kodlarıyla tam manasıyla uyuşmayan kurumsal yönetişim uygulamalarının Örgüt tarafından normatif olarak benimsenmediği, sadece mevcut kurumsal yapı çerçevesinde örgüt çevresinde meşru kabul edilmeye yetecek ve yapmaya mecbur oldukları kısmını yerine getirecek kadar, taklitçi bir eşbiçimlilikle benimsendiği söylenebilir ki bu da çalışmanın ikinci önermesinin doğrulandığını ortaya koymaktadır.

Yönetsel manada değerlendirildiğinde de örgüte yönelik kurumsal baskıların, örgüt kültürü ile uyuşmadığı noktalarda örgütü zorlayıcı ve taklitçi bir eşbiçimliliğe yönlendirdiği söylenebilir. Ancak bunun temelinde yine örgüt kültürünün yer aldığı görülmektedir ki bu noktada örgüt kültürü ve kurumsal baskılar çatışmasına şahit olunmaktadır. Resmi olarak rektörlük yaptığı sürenin ardından örgüte yeni bir yönetsel yapı (idare üst kurulu) dâhil eden kurucunun, bu sayede hem yönetsel gücünü kaybetmemek hem de kendi bakışı çerçevesinde oluşan örgüt kültürü doğrultusunda örgütü yönlendirmeye devam etmek istediği anlaşılmaktadır. Bakıldığında rektörün de üstünde konumlandırıldığı görülen bu yapının, hiyerarşik olarak uygun konumlandırılmadığı açıkça görülmektedir ki YÖK tarafından yapılan denetlemelerin de bu duruma dikkat çektiği mülakatlarda belirtilmektedir. Aslında kurucunun mütevelli heyeti başkanı ya da üyesi

olarak Üniversite yönetiminde yer alması teorik olarak mümkündür ancak bu noktada yine kurucunun kişisel özellikleri devreye girmektedir zira kurucu hem Üniversite'yi yönetmek hem de fiili olarak çalışmaya devam etmek istemektedir. Kurucunun yönetimde yer alabilmesi için fiili olarak çalışmayı bırakması gerekmektedir zira mütevelli heyet ücret karşılığı çalışan bir yapı değildir. Mülakatlardan anlaşıldığı şekliyle kurucu, aktif kişiliği itibariyle ne çalışmayı yapmayı bırakmak ne de "Üniversite'den elini çekmek" istememektedir. Bu bağlamda kurdurduğu idare üst kurulu yapısı sayesinde her iki isteğini de yaklaşık on yıl boyunca yerine getirmeyi başarmıştır. Ancak bu noktada sorgulanması gereken bir diğer husus göze çarpmaktadır. Bu husus, 2013 yılında kurulduğu anlaşılan bu yapının, 2022 yılına kadar YÖK tarafından tenkit bile edilmeden neredeyse 10 yıl boyunca sorunsuz işlemesine rağmen, Üniversite'nin neden 2023 yılında idare üst kurulunun lağv edilmesine yönelik zorlayıcı eşbiçimlilik baskılarına maruz kaldığıdır. Ne olmuştur da YÖK, kuruluşuna ses çıkarmadığı, işleyişini meşru olarak değerlendirdiği bir yapıyı neredeyse on yıl sonra gayri meşru ilan etmiş ve kapatılmasını talep etmiştir? Bu duruma ilişkin iki sav öne çıkmaktadır. Bu savlardan ilki YÖK'ün üniversitelere daha önceki yıllarda daha fazla yönetsel serbestlik tanıdığıdır ki bu şekilde olması sayesinde söz konusu yapının hayata geçirilebildiği görülmektedir. İkinci sav ise neredeyse tüm örgüt çevrelerinin düzenleyici aktörü olan devlete ait yönetsel mekanizmaların, zamanla merkezileşmeleri neticesinde eşbiçimli saiklerin tüm ana devlet mekanizmalarına sirayet ettiği, bu sebeple YÖK'ün de eşbiçimli hale gelerek daha merkezi bir yönetim anlayışına evrilmiş olmasıdır. Dolayısıyla kendi örgüt çevresinin düzenleyici ve denetleyici aktörü olarak YÖK'ün de Üniversite'nin yönetsel birimlerini etkilemeye çalıştığı düşünülmektedir. Netice itibariyle yapılan mülakatlar, idare üst kurulunun kurulduğu döneme kıyasla Üniversite'nin bugün daha fazla kurumsal baskıya maruz kaldığına, bu baskılarla örgüt kültürünün değerleri ve kabul edilmiş varsayımları paralelinde mücadele etmeye çalıştığına dikkat çekmektedir. Yaptırımların vereceği zarar ve eşbiçimliliğin sağladığı faydalar karşılaştırıldığında Örgüt'ün yönetsel olarak eşbiçimlileşmeyi tercih ettiği ve söz konusu kurulu lağv ettiği görülmektedir. Ancak bu lağv kararının, kurucunun örgüt üzerindeki etkisini ve yönetsel gücünü -en azından şimdilik- azaltmadığı söylenebilir.

İfade edilen hususlardan da anlaşılacağı üzere Üniversite; güçlü hiyerarşik örgüt kültürü bağlamında kültürel değerleri ile uyuşmayan kurumsal ve/veya kurumsal yönetişim uygulamalarını daha zor benimsemiş, maruz kaldığı kurumsal eşbiçimlilik baskılarına karşı

direnemeyerek meşru olmayan idare üst kurulunu lağv etmiş, diğer vakıf üniversiteleri ile aynı örgüt yapısınına geçmiş ve en nihayetinde taklitçi eşbiçimlileşmiştir. Bu eşbiçimliliğin taklitçi nitelikte olduğu da kurucunun örgüt üzerindeki karizmatik otoritesinin halen devam etmesinden anlaşılmaktadır. Netice itibariyle bu durum da çalışmanın ikinci önermesinin doğrulandığına işaret etmektedir.

Çalışmanın üçüncü ve son önermesi *"Örgüt kültürü güçlü olmayan örgütler, örgüt çevrelerinin kurumsal eşbiçimlilik baskılarına direnç oluşturmazlar. Bu tarz örgütler, örgüt çevrelerinin dayattığı yapıları kolaylıkla benimserler ve kurumsal yönetişim pratikleri gibi kurumsal uygulamalara direnmezler. Örgüt kültürü güçlü olmayan örgütler, daha kolay eşbiçimli hale gelirler."* şeklinde ifade edilmiştir ve bu önermenin doğrulanamadığı görülmüştür. Şöyle ki güçlü hiyerarşik bir örgüt kültürüne sahip olan Üniversite'nin, özellikle fonkiyonel işleyiş bağlamında örgüt çevresi ile neredeyse hiç çatışmadığı ve örgüt çevresinin talep ettiği tüm eşbiçimli yapısal değişimleri ivedilikle ithal ettiği görülmektedir. Önermede iddia edilenin aksine, hiyerarşik güçlü bir örgüt kültürüne sahip bir örgütün de direnç göstermeksizin eşbiçimleşebilmesi, önermenin doğrulanamadığını açıkça ortaya koymaktadır. Üçüncü önermenin doğrulanamaması, örgütlerin örgüt çevrelerinin oluşturduğu eşbiçimlilik baskılarının gücünün, örgütlerin örgüt kültürlerinden bağımsız olarak ne derece direnebildiklerini belirliyor olabileceğini düşündürmektedir. Bu noktada pek tabii ki örgütün normatif bir saikle bu şekilde hareket ettiği düşünülebilir. Ancak Üniversite'nin, örgüt çevresini regüle eden aktörle başa çıkamayacağını idrak ettiği andan itibaren daha önce elde ettiği meşruiyet avantajını kaybetmemek adına eşbiçimlilik baskılarına direnmeyi bıraktığı düşünülmektedir. Bu durum, Örgüt'ün eşbiçimlik baskılarından kaçabilmek adına örgüt çevresinin talep ettiği yapıları direnmeden ithal etmesini de açıklamaktadır.

9.2 Sonuç

Bu tez çalışmasında, örgütsel davranışa dair olgulardan örgüt kültürünün, örgüt kuramları çerçevesinde ele alınan kurumsal yönetişim pratikleri ile yine örgüt kuramları dâhilinde incelenen bir diğer olgu olan kurumsallaşmanın eşbiçimlileştirici etkisinin etkileşimi tartışılmıştır. Ankara'daki bir vakıf üniversitesi üzerinden örnek olay analizi yöntemi ile yapılan çalışmada, şayet örgüte ait bir kültür varsa bu kültürün gücü ve uyumu ortaya konmaya çalışılmıştır. Nicel olarak gücün ortaya konmasında Cameron ve Quinn'in

(2011) klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi olmak üzere 4 boyutlu örgüt kültürü tipolojisi kullanılmış, bu tipolojiye ait ölçeğin kullanılabilmesi için çeviri ve uyarlama çalışmaları yapılmış ve örgütün ast kademelerde güçlü bir hiyerarşik kültüre sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu güçlü kültürün örgüt genelinde aynı şekilde benimsenip benimsenmediği, yani örgüt kültürünün uyumu, Schein'ın (1983a, 1983b) örgüt kültürüne yönelik ortaya koyduğu değerler, kabul edilmiş varsayımlar ve artifaktlar sınıflandırması üzerinden temellendirilen bir yarı yapılandırılmış mülakat formu ile ölçülmüştür. Bu form yardımı ile yönetim kademesinde yer alan ya da yer almış personel ile yapılan mülakatlar neticesinde örgütün hiyerarşik yapısının klan özellikleri ile ön plana çıktığı görülmüştür. Bir diğer değişle Örgüt'ün güçlü ve uyumlu bir örgüt kültürüne sahip olduğu anlaşılmaktadır. Profesyonel bir bürokrasi olarak teşkilatlanmış olan Örgüt'ün, hiyerarşik bir klan örgüt kültürü özellikleri göstermesi bu bağlamda şaşırtıcı görülmemektedir.

Eşbiçimliliğe ilişkin DiMaggio ve Powell'ın (1983) ortaya koyduğu esaslar ve Üniversite'nin örgüt yapısı dâhilinde bir yarı yapılandırılmış mülakat formu meydana getirilmiş; kurumsal yönetişime dair ise Birleşik Krallığın Yükseköğretim Kurumsal Yönetişim Esasları (YKYE, 2020) çerçevesinde, Türkiye'nin mevcut yükseköğretim yapısı da göz önünde bulundurularak bir yarı yapılandırılmış mülakat formu oluşturulmuştur. Oluşturulan bu mülakat formları, üst yönetim kademesinde daha önce görev yapmış ve halen görev yapan 11 üst düzey yöneticiye uygulanmıştır.

Mevcut çalışmanın örgütsel davranış ve örgüt kuramları ilişkisine dair yazına önemli katkılar sağladığı kıymetlendirilmektedir. Örgüt kültürü gibi derinlemesine incelenmesi gereken (Schein, 1983a) bir örgütsel davranış kavramının, kurumsal yönetişim ve eşbiçimlilik gibi örgüt kuramına dâhil kavramlarla birlikte incelendiği Türkçe ya da İngilizce başka bir çalışmaya rastlanmamıştır ki bu da çalışmanın önemini artırmaktadır. Benzer şekilde eşbiçimlilik bağlamında, özellikle yükseköğretim kurumlarında bir aktör olarak devletin rolünün incelendiği başka bir çalışmaya da rast gelinmemiştir. Çalışmada ayrıca Cameron ve Quinn (2011) örgüt kültürü tipolojisinin çeviri ve uyarlaması yeniden yapılmış olması yazına sağlanan bir diğer önemli katkıdır. Son olarak, en azından Türkçe yazında nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı pek fazla çalışmaya rastlanmadığı düşünüldüğünde, mevcut çalışmada bu iki farklı yöntemin birlikte kullanılmış olması ve elde edilen sonuçların birlikte yorumlanmış olmasının da yazına ilave katkı sağladığı düşünülmektedir.

Ulaşılan sonuçlar incelendiğinde Örgüt'ün sahip olduğu güçlü hiyerarşik örgüt kültürünün arkasında kurucusunun büyük etkisi olduğu görülmektedir ki bu durum yazındaki iddialarla da (Schein, 1983b; Bass ve Avolio, 1993; Tsai, 2011) örtüşmektedir. Örgüt'te; kurucunun kültürü büyük ölçüde şekillendirdiği, merkezi yönetsel bakışını örgüte kontrol odaklılık ve hızlı karar alma şeklinde yansıttığı, yürütülen tüm faaliyetlere yönelik profesyonel bakışını kalite ve liyakat odaklılık olarak örgüte enjekte ettiği görülmektedir. Benzer şekilde Örgüt'ün Atatürk ilke ve inkılapları ile (ki bu ilke ve inkılaplar devlet idaresi bağlamında döneminin kurumsal yönetişim pratikleri olarak görülebilir) bu değerlerle örtüşen ifade özgürlüğü ve çeşitliliğe dair değerleri benimsemesinde de kurucu ve ilk dönem yöneticilerin ciddi etkileri olduğu anlaşılmaktadır. Kurucunun işgörenler üzerinde de ciddi manada olumlu etkisi mevcuttur ki bu durum da örgüte yönelik duygusal bağlılık şeklinde tezahür etmektedir. Ulaşılan bu sonuç yazındaki benzer çalışmalarla da paralellik göstermektedir (Perryer ve Jordan, 2007; Yahaya ve Ebrahim, 2016; Sow, Murphy ve Osuoha, 2017).

Öte yandan kurucunun yetki alanı anlayışından bağımsız, merkezi yönetim anlayışından kaynaklandığı düşünülen, kurucunun yönetsel gücünü kaybetmemeye yönelik girişimleri de örgüt kültürünün hesap verebilirlik, sürdürülebilirlik ve verimlilik gibi kurumsal yönetişimin bazı alt boyutları ile yer yer çatışması şeklinde kurumsal yönetişim pratiklerine yansımıştır. Li ve Sirinivasan'ın (2011) kurucuların yönetici oldukları örgütlerdeki kurumsal yönetişim pratiklerini inceledikleri çalışmalarında da bu durum açıkça görümektedir. Şöyle ki kurucunun aynı zamanda yönetici de olduğu örgütlerde, kurucunun örgüte olan duygusal bağlılığı, yönetsel yapının sahip olduğu örgütlere özgü bilgi ve sermaye sahipliğinin -yani kültürünün- ötesinde yönetim kurulu kararlarına etki edebilmektedir (Li ve Sirinivasan, 2011). Öte yandan Örgüt'ün kendine has örgüt kültürünün, örgüt çevresinin eşbiçimlilik baskıları ile de çatıştığı görülmektedir ki bu çatışmaların arkasında da kurucunun rolü, daha doğru bir ifade ile kurucunun yönetsel gücünü korumak adına örgüte entegre ettiği meşru kabul edilmeyen "idare üst kurulu" yapısı bulunmaktadır. Yapının işlevi ya da işlevsizliğinden ziyade bu noktada tartışılması gereken hususun yöneticinin mevcut konjonktürü esneterek "resmi" otoriteyi elinde tutmaya çalışmasıdır. "Karizmatik" otoritesi Üniversite dâhilinde zaten tartışılamayacak bir pozisyonda olan kurucu, kişilik yapısından kaynaklandığı değerlendirilen sebeplerden ya da iyimser bir metaforik yaklaşımla "çocuğu" gibi gördüğü Üniversite'nin üzerinden elini de etkisini de çekmek, dolayısıyla Üniversite üzerindeki resmi ya da gayri resmi

gücünü kaybetmek istememektedir. Bu durum ilgili yazındaki bazı çalışmalarla da benzerlik göstermektedir. Örneğin geleneksel ve rasyonel/yasal otoritenin aksine karizmatik otorite, bireysel bir liderin kişisel niteliklerine dayandırılmaktadır (Conger, 1993). Dolayısıyla karizmatik liderler; mevcut kurallar ve gelenekler altında seçilen veya atanan geleneksel ve rasyonel/yasal liderlerden bu noktada ayrışmaktadır. Karizmatik liderlerin otorite temellerinin kişisel olması ve bu otoritelerini kişisel çabaları ya da örgüte empoze ettikleri kişisel değerleriyle sürdürme gayretleri (Etizioni, 1961; French ve Raven, 1959), kurucunun karizması ve işgörenler tarafından benimsenmesi ile Örgüt üzerinde yarattığı güçlü kültürel etki bağlamında paralellik göstermektedir.

Yazında kurucuların karizmatik otoriteleri bağlamında vurgulanan bir diğer husus, kurucuların örgütte hızla güç kazanmaları ve egolarının örgütsel kararları etkilemesi olarak ifade edilmekte; yönetim kurulu üyelerinin zaman zaman dönüşümsel bir lider olarak algıladıkları kurucuya itaat ederken, kurucunun etik olmayan davranışlarına izin verebildiklerine dikkat çekilmektedir (Fernsler, 2021). Fernsler'e (2021) göre özellikle, kâr amacı gütmeyen örgütlerdeki yönetim kurulları ve yöneticilerin -vakıf üniversiteleri gibi-, örgüt yönetiminde iyi niyetle hareket etme yükümlülükleri bulunmaktadır. Bu yükümlülük örgütsel manada hesap verebilirlik ve şeffaflık gerektirmekle beraber, bazı örgütlerin kurucularının ve yönetim kurulu üyelerinin beklenen şeffaflıkta davranmadıkları ve bu güçlerini kendi menfaatlerine kullandıkları çalışmalara da yazında rastlanmaktadır (Mathiasen, 1983; Block, 2004). Ancak bu noktada mevcut sonuçlardan çıkarılamayacak tek sonuç, kurucunun kendi kişisel çıkarları uğruna Üniversite'deki etkisi sürdürmek istediğidir. Bölye bir durum kesinlikle olası görünmemektedir zira kurucunun mevcut konjonktür üzerinden elde edebileceği bir maddi beklentisinin bulunmadığı çok açıktır. Kaldı ki maddi varlığı, statüsü, uzun yıllar boyunca elde ettiği başarıları ve Üniversite'nin artık olgun bir örgüt olması bir yana; sonuçların elde edildiği mülakatlarda kurucunun şahsi hırsları bağlamında ya da Üniversite'deki yönetsel tarzına ilişkin en küçük şahsi çıkar beklentisine işaret eden, olumsuz bir imada dahi bulunulmadığı görülmektedir. Ancak etik kaygılarla örgüte olumsuz bir yansıması gözlemlenmese bile, verimlilik, sürdürülebilirlik, meşruiyet gibi bağlamlarda kurucunun gayri resmi karizmatik gücünü sürdürmesinin, örgüte hem kurumsal hem de kurumsal yönetişim pratikleri üzerinden olumsuz olarak yansıdığı değerlendirilmektedir.

Küresel manada yükseköğretim politikası ve kurumsal yönetişimin incelendiği bir çalışmada; kurumsal yönetişimin özerklik, iyileştirme ve rekabet için yükseköğretim

kurumlarına alanlar açtığına dikkat çekilmektedir (Shattock, 2013, 2017). Her ne kadar ülkemizde yükseköğretim kurumları bağlamında bir kurumsal yönetişim mevzuatı bulunmasa da, Örgüt'ün kurumsal yönetişim pratiklerini kültürel değerleri ile uyuştuğu için kolaylıkla ve büyük bir çoğunlukla benimsediği Henard ve Mitterle'nin (2010) çalışmasıyla da uyumludur. Bu noktada sadece kurucunun merkeziliği kaybettiğini düşündüğü noktalarda bu pratiklerin Örgüt tarafından benimsenmesinde zafiyet yaşandığı görülmektedir. Buna cevap olarak Üniversite'nin artık olgun bir örgüt olmasından kaynaklanması da gösterilebilir. Zaandam ve arkadaşlarına (2021) göre olgun örgütler yeni kurulan örgütler gibi meşruiyet üzerinden kaynak erişimi sağlama ihtiyacı hissetmeyecekleri için kurucuların/yöneticilerinin davranışlarını örgüt içi güç arayışı gibi diğer değişkenler etkileyebilmektedir. Üniversite de 30 yıllık bir yapı olarak olgun bir örgüt olarak kabul edilebileceği için bu ifadenin Üniversite ile paralellik gösterdiği düşünülmektedir.

Mevzuat gereği işletilmesi gereken mütevelli heyeti yerine Üniversite'nin, kurucunun etkisiyle meşru olmayan başka bir yapı koyması, bu yapıyı rektörün hiyerarşik olarak üzerinde, başkanını da mütevelli heyetin bile üzerinde örgüt hiyerarşisinin en üstüne konumlandırması, kurucunun Örgüt üzerindeki gücünü sürdürme çabası şeklinde yorumlanmıştır. Zira Üniversite'nin ısrarla sürdürmeye çalıştığı bu idare üst kurulu yapısı, kurumsal yönetişimin yönetsel boyutu bağlamında da uygun görünmemektedir. Şöyle ki zaten YKYE (2020) incelendiğinde, Türk yükseköğretim sisteminde yer alan yönetim kurulu benzeri yapının, biçimsel olarak mütevelli heyeti olduğu açıkça görülmektedir. İdare üst kuruluna yönelik sürecin sonunda Üniversite, kurucu üzerinden resmi/gayri resmi imkânları dâhilinde bu yapıyı sürdürmeye çalışmış olsa da, örgüt çevresinin düzenleyici aktörü olan YÖK'ün zorlayıcı eşbiçimlilik baskılarına dayanamamış, olası yaptırımlardan zarar görmemek adına da taklitçi eşbiçimlileşmiş ve idare üst kurulu yapısını lağv etmiştir.

Netice itibariyle kurumsal yönetişim pratiklerinin benimsenmesinde yasal bir mevzuat olmadığı için düzenleyici aktörden kaynaklanan eşbiçimlilik baskılarının doğrudan bir rolü olmasa da, örgüt kültürünün kurumsal yönetişim uygulamalarının benimsenmesinde doğrudan etki ettiği net bir biçimde görülmektedir. Bir diğer ifadeyle kurumsal baskılar, kurumsal yönetişim pratiklerinin benimsenmesinde de fayda sağlayacak şekilde örgütü eşbiçimlileştirmekte ve kurumsallaşma üzerinden dolaylı olarak kurumsal yönetişim ile çelişen kültürel özelliklerini terk etmeye zorlamaktadır.

Nasıl bir şirkette iki yönetim kurulu aynı anda var olamayacaksa, Üniversite için de idare üst kurulunun varlığının, mütevelli heyetinin bir duplikasyonu olacağı açıktır. Kurucun yetki göçermesine yönelik gerek kurumsallaşma gerekse de kurumsal yönetişim bağlamında atacağı adımların Üniversite'nin zaten belli bir seviyede olan kurumsallaşma düzeyini ideale yakın bir hale getireceği öngörülmektedir. Kaldı ki kurumsal yönetişim bağlamında kurullarla yönetimin olmazsa olmaz olduğuna dikkat çeken çalışmalar da dikkate alındığında (Nicholson ve Kiel, 2004), kurucunun yönetsel gücünü koruma çabasından vazgeçmesi, yetki göçermesine yönelik atılacak en önemli adım olacaktır. Bu sayede, stratejik planlara yönelik verilen mühendislik fakültesi örneğinden de hatırlanacağı üzere, doğru uygulanacak kurumsal yönetişim pratikleri ile zaten liyakatle ilgili bir sorunu bulunmadığı görülen Üniversite'nin, çok daha kuvvetli bir kurumsal yapıya kavuşacağı söylenebilir. Bu kurumsal adımların yanında mütevelli heyetinin daha çevik, daha işlevsel ve daha çabuk karar alabilir hale getirmesiyle yani bir yönetim kurulu gibi güçlendirilmesinin de, Üniversite'nin kurumsal yönetişim pratikleri üzerinden kurumsallaşma düzeyini güçlendirmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda gerekirse örgüt çevresinin düzenleyici aktörü olan YÖK ve diğer çevresel aktörlerle beraber detaylı bir çalışma yapılabilir, mütevelli heyetinin bila ücret çalışması gibi verimliliğin önüne geçen uygulamalar yeniden değerlendirilebilir ve bu sorunun uzun kalıcı şekilde çözümü sağlanabilir. Ayrıca çalışma neticesinde ortaya konan sonuçların, kurucunun yönetsel etkisinin en az Üniversite kadar yüksek olacağı değerlendirilen Üniversite'nin diğer girişimlerinde de tekrarlanmasının, çalışmanın sonuçlarının kıyaslanabilmesi bağlamında faydalı olacağı kıymetlendirilmektedir.

9.3 Çalışmanın Sınırlılıkları ve Öneriler

Çalışmanın en önemli sınırlılığı, çalışmanın bir örnek olay analizi olmasıdır. Şöyle ki çalışma neticesinde bazı çıkarımlarda bulunulmuş olsa da, bu çıkarımlardan eşbiçimlilik baskılarına yönelik olanları, tek bir örneği kapsadığı için genellenebilirlikten uzaktır. Özellikle eşbiçimlilik baskılarının sadece mevcut Örgüt'e mi sirayet ettiği, yoksa diğer tüm örgütlere de aynı şekilde sirayet edip etmediği bu sebeple bilinememektedir. Şayet aynı esaslarla diğer yükseköğretim kurumlarında yürütülecek benzer çalışmaları ardından, mevcut çalışmanın sonuçları daha da anlamlı ve genellenebilir olacaktır.

Bir diğer sınırlılık olarak çalışmanın bir diğer aktörü olan YÖK ayağının eksik olması söylenebilir. Her ne kadar YÖK'ün yarattığı eşbiçimlilik baskıları ifade edilmiş olsa da, bu baskılara neden olan arka planın araştırılmasının örgüt çevresine bağlı farklı dinamiklere ışık tutabileceği düşünülmektedir.

Benzer bir sınırlılık olarak kurucu ile mülakat yapılmamış olması gösterilebilir. Zira bu tarz bir mülakat ile kurucunun Örgüt üzerindeki gücünü korumaya yönelik girişimlerine farklı perspektiflerle bakılabilirdi. Ancak sadece Örgüt'te değil, toplumdaki statüsü ve yoğun çalışma temposu da göz önüne alındığında ulaşılması gerçekten zor bir birey olan kurucu ile mülakat yapılması, bu sebeple sadece düşünce boyutunda kalmıştır.

Çalışmadaki bir diğer sınırlılık olarak Üniversite'den nicel araştırma safhasına katılımın az olması gösterilebilir. Buna hem Üniversite'deki yoğun iş temposunun hem de anketlerin katılımcılara eposta üzerinden gönderilmesinin sebep olduğu düşünülmektedir.

Öte yandan söz konusu araştırmanın farklı devlet ve vakıf üniversitelerinde de uygulanmasının, yükseköğretim kurumlarının örgüt kültürlerinin kurumsal yönetişime ne derece uyumlu olduğunun ve örgüt çevrelerinin oluşturduğu kurumsal eşbiçimlilik baskılarıyla nasıl başa çıktıklarının ya da çıkamadıklarının ortaya konması bağlamında önemli olabileceği değerlendirilmektedir.

Özellikle de kurumsal yönetişim pratiklerini uygulamaya daha yatkın olabilecekleri düşünülen ve Türkiye'nin önde gelen şirketlerince desteklenen başat vakıf üniversitelerinde yürütülecek benzer çalışmaların; kurucunun kültürel etkisinin mevcut örneklem kadar güçlü olup olmadığının kıyaslanmasında, yetki göçermesinin ne derece başarılı bir şekilde uygulandığının ortaya konmasında ve örgüt çevresinin mevcut Örgüt için yarattığı benzer eşbiçimlilik baskılarını bu üniversiteler içinde yaratıp yaratmadığının tepsiti noktasında yazına önemli faydalar sağlayabilecektir.

Üniversite için yapılan bu çalışmanın, kurucunun resmi ya da gayri resmi Üniversite ile hiçbir bağının kalmadığı bir dönemde yenilenmesinin ve bu potansiyel çalışmanın sonuçlarının mevcut çalışma ile kıyaslanmasının da yazına ciddi katkı verebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Abdeldayem, M. M. ve Aldulaimi, S. H. (2018). Corporate governance practices in higher education institutions: The UK vs Bahrain. International Journal of Learning and Development, 8(4), 22-36.

Abdullah, H. ve Valentine, B. (2009). Fundamental and ethics theories of corporate governance. Middle Eastern Finance and Economics, 4(4), 88-96.

Abrahamson, E. ve Hegeman, R. (1994). Strategic conformity: An institutional theory explanation. In annual meeting of the Academy of Management, Dallas, TX.

Aguilera, R. V. ve Cuervo-Cazurra, A. (2004). Codes of good governance worldwide: what is the trigger?. Organization studies, 25(3), 415-443.

Aiken, M. ve Hage, J. (1968). Organizational interdependence and intra-organizational structure. American sociological review, 33(6), 912-930.

Aldrich, H., ve Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. Research in Organizational Behavior, 8, 165–198.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects?. Journal of business research, 26(1), 49-61.

Alvesson, M. (2009). At-home ethnography: Struggling with closeness and closure. Organizational ethnography: Studying the complexities of everyday life, 46(2), 156-174.

Anderson, T. R. ve Warkov, S. (1961). Organizational size and functional complexity: A study of administration in hospitals. American Sociological Review, 26(1), 23-28.

Andrades, J., Martinez-Martinez, D. ve Larrán Jorge, M. (2021). Corporate governance disclosures by Spanish universities: how different variables can affect the level of such disclosures?. Meditari Accountancy Research, 29(1), 86-109.

Antaki, C., Billig, M., Edwards, D. ve Potter, J. (2003). Discourse analysis means doing analysis: A critique of six analytic shortcomings. Discourse Analysis Online, 1.

Argyris, C. (1982). The executive mind and double-loop learning. Organizational dynamics, 11(2), 5-22.

Armstrong, A. ve Unger, Z. (2009). Assessment, evaluation and improvement of university council performance. Evaluation journal of Australasia, 9(1), 46-54.

Armstrong, S. J. (2004). The impact of supervisors' cognitive styles on the quality of research supervision in management education. British Journal of Educational Psychology, 74(4), 599-616.

Ashby, E. ve Anderson, M. (1966). Autonomy and academic freedom in Britain and in english-speaking countries of tropical africa. Minerva, 4(3), 317-364.

Ashforth, B. E. ve Fried, Y. (1988). The mindlessness of organizational behaviors. Human Relations, 41(4), 305-329.

Ashforth, B. E. ve Mael, F. A. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. In J. A. C. Baum & J. E. Dutton (Eds.), Advances in strategic management (Vol. 13, pp. 19-64). JAI Press.

Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. Qualitative research, 1(3), 385-405.

Avrupa Komisyonu Raporu (2006). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee: Implementing the partnership for growth and jobs: Making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility. Retrieved from https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri= COM:2006:0481:FIN:EN:PDF

Avrupa Komisyonu Raporu (2007). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A single market for 21st century Europe. Retrieved from https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0498:FIN:EN:PDF

Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1), 231-274.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. Psychological review, 84(2), 191.

Baptista, J. (2009). Institutionalisation as a process of interplay between technology and its organisational context of use. Journal of Information technology, 24(4), 305-319.

Barley, S. R. ve Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. Organization studies, 18(1), 93-117.

Barnard, C. (1938). The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. Academy of management review, 11(3), 656-665.

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. Public administration quarterly, 112-121.

Baum, J. A. ve Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. Administrative Science Quarterly, 36(2), 187-218.

Baumgartner, H. ve Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. International journal of Research in Marketing, 13(2), 139-161.

Becker, H. S. ve Carper, J. W. (1956). The development of identification with an occupation. American journal of Sociology, 61(4), 289-298.

Bell, D. (1973). Technology, nature and society: The vicissitudes of three world views and the confusion of realms. The American Scholar, 42(3), 385-404.

Benedict, R. (1934). Anthropology and the abnormal. The Journal of General Psychology, 10(1), 59-82.

Berdahl, R. (1990a). Academic freedom, autonomy and accountability in British universities. Studies in higher education, 15(2), 169-180.

Berdahl, R. (1990b). Public Universities and State Governments: Is the Tension Benign?. Educational Record, 71(1), 38-42.

Berger, P. ve Luckmann, T. (1966). The reality of everyday life. In The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge (pp. 33-42). Garden City, NY: Doubleday.

Berger, P. ve Luckmann, T. (2016). The social construction of reality. In J. O. Sumerau & R. T. Serpe (Eds.), Social theory re-wired (pp. 110-122). Routledge.

Berle, A. A. ve Means, G. C. (1932). The modern corporation and private property. New Brunswick. NJ: Transaction.

Bernard, H. R. (2017). Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches. Rowman & Littlefield.

Blair, M. M. (1995). Rethinking assumptions behind corporate governance. Challenge, 38(6), 12-17.

Blau, P. M. (1956). Bureaucracy in modern society. New York, NY: Random House.

Blau, P. M. (1970). A formal theory of differentiation in organizations. American sociological review, 35(2), 201-218.

Blau, P. M. ve Scott, W. R. (1962). The concept of formal organization. Classics of organization theory, 5(1), 206-210.

Block, S. R. (2004). Why nonprofits fail. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bok, D. (2003). Universities in the marketplace: The commercialization of higher education. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Borgida, E. ve Nisbett, R. E. (1977). The differential impact of abstract vs. concrete information on decisions 1. Journal of Applied Social Psychology, 7(3), 258-271.

Boyatzis, R. E. (1998). Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Braun, V. ve Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, 3(2), 77-101.

Braun, V. ve Clarke, V. (2021). Can I use TA? Should I use TA? Should I not use TA? Comparing reflexive thematic analysis and other pattern-based qualitative analytic approaches. Counselling and psychotherapy research, 21(1), 37-47.

Braunscheidel, M. J., Suresh, N. C. ve Boisnier, A. D. (2010). Investigating the impact of organizational culture on supply chain integration. Human Resource Management, 49(5), 883-911.

Brislin, R., Lonner, W. ve Thorndike, R. (1973). Cross-cultural research methods. New York, NY: Wiley.

Brunner, J. J. (2011). Gobernanza universitaria: Tipologia, dinamicas y tendencias. Revista de Educacion, 355, 137–159.

Burr V. (1995). An Introduction to Social Constructionism. London, Routledge.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi, 32(32), 470-483.

Cadbury, A. (1992). The financial aspects of corporate governance (Cadbury Report). London, UK: The Committee on the Financial Aspect of Corporate Governance (The Cadbury Committee) and Gee and Co, Ltd.

Cameron, K. S. ve Ettington, D.R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. In J. C. Smart (Ed.), Higher education: Handbook of theory and research (Vol. 4, pp. 356-396). New York, NY: Agathon Press.

Cameron, K. S. ve Quinn, R. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd Ed.). San Francisso, CA: Jossey-Boss.

Cameron, K. S., (1985). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. ASHE 1985 Annual Meeting Paper.

Cameron, K., Quinn, R., DeGraff, J. ve Thakor, A. (2022). Enhancing leadership competencies and organizational culture. In Competing Values Leadership (pp. 119-141). Edward Elgar Publishing.

Chait, R., Holland, T. P. ve Taylor, B. E. (1993). The effective board of trustees. Lanham, MD: R&L Education.

Charmaz, K. (2011). Grounded theory methods in social justice research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), The Sage handbook of qualitative research (4th ed., pp. 359-380). Thousand Oaks, CA: Sage.

Chatman, J. A. ve Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? Academy of Management Journal, 37(3): 522–553.

Chhotray, V. ve Stoker, G. (2009). Governance theory and practice: A cross-disciplinary approach. Journal of Public Administration, 87(4), 982-983.

Child, J. (1975). Managerial and organizational factors associated with company performance-part II. A contingency analysis. Journal of Management studies, 12(1-2), 12-27.

Choi, Y. S., Seo, M., Scott, D. ve Martin, J. (2010). Validation of the organizational culture assessment instrument: An application of the Korean version. Journal of sport management, 24(2), 169-189.

Chow, J. C. C., Snowden, L. R. ve McConnell, W. (2001). A confirmatory factor analysis of the BASIS-32 in racial and ethnic samples. The Journal of Behavioral Health Services & Research, 28(4), 400-411.

Clarke, T. (1998). Measuring and managing stakeholder relations. Journal of Communication Management, 2(3), 211-221.

Clarke, T. (2007). International corporate governance: A comparative approach. Routledge.

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. In O. Williamson & S. Winter (Eds.), The nature of the firm: Origins, evolution and development (pp. 18-33). New York, NY: Oxford University Press.

Coffee, J. C. (1999). Privatization and corporate governance: The lessons from securities market failure. Columbia Law School, Center for Law and Economics Studies, Working Paper No. 158.

Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. Basic and applied social psychology, 14(2), 143-159.

Cohen, M. D., March, J. G. ve Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. Administrative science quarterly, 17(1), 1-25.

Conger, J. A. (1993). Max Weber's conceptualization of charismatic authority: Its influence on organizational research. The Leadership Quarterly, 4(3-4), 277-288.

Cooke, R. A. ve Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. Group & Organization Studies, 13(3), 245-273.

Cooray, A. (2009). The role of the government in economic growth. Economic Modelling, 26(3), 888-898.

Corbin, J. ve Strauss, A. (2014). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. Sage publications.

Daily, C. M., Dalton, D. R. ve Cannella Jr, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. Academy of management review, 28(3), 371-382.

Davcik, S. N. (2014). The use and misuse of structural equation modeling in management research: A review and critique. Journal of advances in management research, 11(1), 47-81.

Davis, J. H., Schoorman, F. D. ve Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. Academy of Management review, 22(1), 20-47.

De Silva, C. ve Armstrong, A. (2012). Evaluation of Corporate Governance Measures. Journal of Law and Governance, 7(1), 75-86.

Deal, T. E. ve Celotti, L. D. (1980). How much influence do (and can) educational administrators have on classrooms? The Phi Delta Kappan, 61(7), 471-473.

Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures. Reading, MA: Addison-Wesley.

DeCuir-Gunby, J. T., Marshall, P. L. ve McCulloch, A. W. (2011). Developing and using a codebook for the analysis of interview data: An example from a professional development research project. Field methods, 23(2), 136-155.

Deephouse, D. L. (1999). To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. Strategic management journal, 20(2), 147-166.

Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organization science, 6(2), 204-223.

Denzin, N. K. ve Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). The Sage handbook of qualitative research. Sage.

DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Ed.), Institutional patterns and organizations (pp. 3-21). Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.

DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American sociological review, 48(2), 147-160.

Dobbin, F. (1994). Cultural models of organization: The social construction of rational organizing principles. In J. R. Hall, D. Grindstaff, & L. Lo (Eds.), The sociology of culture: Emerging theoretical perspectives (pp. 118-143). Malden, MA: Blackwell Publishers.

Dobbin, F., Sutton, J. R., Meyer, J. W. ve Scott, R. (1993). Equal opportunity law and the construction of internal labor markets. American journal of Sociology, 99(2), 396-427.

Dobbins, M. ve Knill, C. (2009). Higher education policies in Central and Eastern Europe: convergence toward a common model? Governance, 22(3), 397-430.

Dobbins, M., Knill, C. ve Vögtle, E. M. (2011). An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance. Higher education, 62(6), 665-683.

Donaldson, L. (1987). Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: in defence of contingency theory. Journal of management studies, 24(1), 1-24.

Donaldson, L. (2001). The contingency theory of organizations. Sage.

Donaldson, L. (2008a). The conflict between contingency and institutional theories of organizational design. In R. M. Burton, B. H. Erikson, D. D. Håkonsson, T. Knudsen, & C. C. Snow (Eds.), Designing organizations: 21st century approaches (pp. 3-20). New York, NY: Springer.

Donaldson, L. (2008b). Resolving the conflict between contingency and institutional theories of organizational design. In R. M. Burton, B. H. Erikson, D. D. Håkonsson, T. Knudsen, & C. C. Snow (Eds.), Designing organizations: 21st century approaches (pp. 21-40). New York, NY: Springer.

Donaldson, L. ve Davis, J.H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. Australian Journal of Management, 16(1) 49-64.

Donaldson, T. ve Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. Academy of management Review, 20(1), 65-91.

Dowling, G. R. (1993). Developing your company image into a corporate asset. Long range planning, 26(2), 101-109.

Dowling, J. ve Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. Pacific sociological review, 18(1), 122-136.

Durkhein, E. (1961) [1915]). The Elementary Forms of the Religious Life. New York, NY: Collier.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. Academy of management review, 14(4), 532-550.

Elmore, R. E. (2014). Organizational models of social program implementation. In M. S. Hill (Ed.), The policy process (pp. 241-271). Routledge.

Elsbach, K. D. (2002). Intraorganizational institutions. In J. A. C. Baum (Ed.), The Blackwell companion to organizations (pp. 37-57). Blackwell.

Emery, F. E. ve Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. Human relations, 18(1), 21-32.

Enrione, A., Mazza, C. ve Zerboni, F. (2006). Institutionalizing codes of governance. American Behavioral Scientist, 49(7), 961-973.

Erez, M. ve Gati, E. (2004). A dynamic, multi-level model of culture: from the micro level of the individual to the macro level of a global culture. Applied Psychology, 53(4), 583-598.

Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. Journal of political economy, 88(2), 288-307.

Fama, E. F. ve Jensen, M. C. (1983a). Separation of ownership and control. The journal of law and Economics, 26(2), 301-325.

Fama, E. F. ve Jensen, M. C. (1983b). Agency problems and residual claims. The journal of law and Economics, 26(2), 327-349.

Fernsler, T. (2021). When Founder's Syndrome Is Used for Personal Gain. In When Leadership Fails: Individual, Group and Organizational Lessons from the Worst Workplace Experiences (pp. 127-137). Emerald Publishing Limited.

Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Stanford University Press.

Fielden, J. (2008). Global trends in university governance (The World Bank Education Working Paper Series No. 9). The World Bank. https://documents1.worldbank.org/curated/en/588801468140667685/pdf/442440NWP0BOX311webversion01PUBLIC1.pdf

Firestone, W. A. (1984). The study of loose coupling: Problems, progress, and prospects. Research in Sociology of Education and Socialization, 5, 3-30.

Flamholtz, E. (1995). Managing organizational transitions: implications for corporate and human resource management. European Management Journal, 13(1), 39-51.

Florez, J. M., Lopez, M. V. ve Lopez, A. (2014). Corporate governance, analysis of the top 100 universities in the Shanghai ranking. Revista de Educacion, *364*, 170-196.

Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge university press.

Freeman, R. E. ve Evan, W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. Journal of behavioral economics, 19(4), 337-359.

Friedland, R. ve Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), The new institutionalism in organizational analysis (pp. 232-263). Chicago, IL: University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970). A theoretical framework for monetary analysis. journal of Political Economy, 78(2), 193-238.

Frink, D. D. ve Klimoski, R. J. (2004). Advancing accountability theory and practice: Introduction to the human resource management review special edition. Human resource management review, 14(1), 1-17.

Frith, H. ve Gleeson, K. (2004). Clothing and embodiment: Men managing body image and appearance. Psychology of men & masculinity, 5(1), 40.

Fukuyama, F. (2013). What is governance? Governance, 26(3), 347-368.

Galaskiewicz, J. (1985). Professional networks and the institutionalization of a single mind set. American sociological review, 50(5), 639-658.

Galaskiewicz, J. ve Wasserman, S. (1989). Mimetic processes within an interorganizational field: An empirical test. Administrative science quarterly, 34(3), 454-479.

Garfinkel, H. (1967). Studies in ethnomethodology. Englewood Cliffs, NJ: Patience-Hall.

Geertz, C. (1973). The interpretation of cultures (Vol. 5019). New York, NY: Basic books.

Geiger, R. L. (2004) Knowledge & Money: Research Universities and the Paradox of the Marketplace. Stanford, CA: Stanford University Press.

George, G., Sleeth, R. G. ve Siders, M. A. (1999). Organizing culture: Leader roles, behaviors, and reinforcement mechanisms. Journal of Business and Psychology, 13(4), 545-560.

Georgopoulos, B. S. ve Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. American sociological review, 22(5), 534-540.

Giddens, A. (1979). Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis (Vol. 241). Berkeley, CA: University of California Press.

Gillan, S. L. (2006). Recent developments in corporate governance: An overview. Journal of corporate finance, 12(3), 381-402.

Gillan, S. ve Starks, L. T. (1998). A survey of shareholder activism: Motivation and empirical evidence. Available at SSRN 663523.

Glynn, M. A. ve Abzug, R. (2002). Institutionalizing identity: Symbolic isomorphism and organizational names. Academy of Management journal, 45(1), 267-280.

Goffman, E. (1959). The moral career of the mental patient. Psychiatry, 22(2), 123-142.

Goodenough, W. H. (1981). Culture, language, and society (2nd ed.). Menlo Park, CA: Cummings.

Gosling, J. ve Mintzberg, H. (2017). The five minds of a manager. In Leadership Perspectives (pp. 41-49). Routledge.

Gouldner, A. W. (1954). Patterns of industrial bureaucracy. New York, NY: Free Press.

Gouldner, A. W. (1956). Explorations in applied social science. Social problems, 3(3), 169-181.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. American Sociological Review, 25(2), 161-178.

Govindarajan, V. ve Gupta, A. K. (1985). Linking control systems to business unit strategy: impact on performance. Accounting, Organizations and Society, 10(1), 51-66.

Graicunas, V. A. (2004). Relationships in organization. In L. Gulick & L. Urwick (Eds.), Papers on the science of administration (pp. 190-197). Routledge.

Greenwood, R. ve Hinnings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. Academy of management review, 21(4), 1022-1054.

Gregory, K. L. (1983). Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations. Administrative science quarterly, 28(3), 359-376.

Guest, G., MacQueen, K. M. ve Namey, E. E. (2012). Applied thematic analysis. Sage.

Gulick, L. ve Urwick, L. (1937). Notes on the Theory of Organization (Vol. 3). New York, NY: Columbia University, Institute of Public Administration.

Gupta, P. P., Dirsmith, M. W. ve Fogarty, T. J. (1994). Coordination and control in a government agency: Contingency and institutional theory perspectives on GAO audits. Administrative Science Quarterly, 39(2), 264-284.

Hall, R. H. (1968). Professionalization and bureaucratization. American sociological review, 33(1), 92-104.

Hallett, T. (2003). Symbolic power and organizational culture. Sociological theory, 21(2), 128-149.

Haniffa, R. M. ve Cooke, T. E. (2002). Culture, corporate governance and disclosure in Malaysian corporations. Abacus, 38(3), 317-349.

Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. American journal of sociology, 82(5), 929-964.

Hardy, F. (1994). The religious culture of India: Power, love, and wisdom. Cambridge University Press.

Hart, O. (1995). Firms, contracts, and financial structure. Oxford: Clarendon press.

Hart, O. ve Grossman, S. (1986). The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration. Journal of political economy, 94(4), 691-719.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y. ve Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. Journal of applied psychology, 96(4), 677-694.

Harvey, L. (2004). The power of accreditation: Views of academics. Journal of Higher Education Policy and Management, 26(2), 207-223.

Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. Academy of management review, 18(4), 657-693.

Hatch, M. J. ve Zilber, T. (2012). Conversation at the border between organizational culture theory and institutional theory. Journal of Management Inquiry, 21(1), 94-97.

Haveman, H. A. (1993). Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. Administrative science quarterly, 38(4), 593-627.

Hearn, J. C. ve Griswold, C. P. (1994). State-level centralization and policy innovation in U.S. postsecondary education. Educational Evaluation and Policy Analysis, 16(2), 161-190.

Hénard, F. ve Mitterle, A. (2010). Governance and quality guidelines in Higher Education. A review of governance arrangements and quality assurance. Berlim: OECD.

Heritage, B., Pollock, C. ve Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. PloS one, 9(3), e92879.

Hillman, A. J., Cannella, A. A. ve Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. Journal of Management studies, 37(2), 235-256.

Hinnings, B. (2012). Connections between institutional logics and organizational culture. Journal of Management Inquiry, 21(1), 98-101.

Hinnings, C. ve Greenwood, R. (1988). The dynamics of strategic change. Oxford, UK: Basic Blackwell.

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. International studies of management & organization, 10(4), 15-41.

Holloway, I. ve Todres, L. (2003). The status of method: Flexibility, consistency and coherence. Qualitative research, 3(3), 345-357.

Homans, G. C. (1950). The Human Group. New York: Harcourt Brace.

Howard, L. W. (1998). Validating the competing values model as a representation of organizational cultures. The international journal of organizational analysis, 6(3), 231-250.

Hughes, E. C. (1936). The ecological aspect of institutions. American sociological review, 1(2), 180-189.

Huse, M. (2005). Accountability and creating accountability: A framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. British journal of management, 16(Suppl. 1), S65-S79.

Imershein, A. W. (1977). Organizational change as a paradigm shift. The Sociological Quarterly, 18(1), 33-43.

Jackon, J. and Crowley, J. (2006) Blinking Dons or Donning Blinkers: Fiduciary and Common Law Obligations of Members of Governing Boards of Australian Universities, 6 Southern Cross University Law Review, 6, 1-76.

Jacobs, R. C. ve Campbell, D. T. (1961). The perpetuation of an arbitrary tradition through several generations of a laboratory microculture. The Journal of Abnormal and Social Psychology, 62(3), 649-658.

Jawahar, I. M. ve McLaughlin, G. L. (2018). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. In Business Ethics and Strategy, Volumes I and II (pp. 381-398). Routledge.

Jensen, M. C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. The American economic review, 76(2), 323-329.

Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. the Journal of Finance, 48(3), 831-880.

Jensen, M. C. ve Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. Journal of Financial Economics, *3*(4), 305-360.

Jepperson, R. L. ve Meyer, J. W. (1991). The public order and the construction of formal organizations. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 204-231). University of Chicago Press.

Jermier, J. M., Slocum Jr, J. W., Fry, L. W. ve Gaines, J. (1991). Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and facade of an official culture. Organization science, 2(2), 170-194.

Jo Hatch, M. ve Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. European Journal of marketing, 31(5/6), 356-365.

Jones, G. R. (1983). Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective. Administrative Science Quarterly, 28(3), 454-467.

Jung, C. G. (1971). Psychological types: A revision by RFC Hull of the translation by HG Baynes. The collected works of CG Jung, 6.

Kahneman, D. ve Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decisions under risk. Econometrica, 47(2), 263-291.

Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C. ve Gillespie, D. F. (1999). A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. Educational and psychological measurement, 59(1), 143-158.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. American sociological review, 33(4), 499-517.

Karagöz, Y. (2019). SPSS AMOS META uygulamalı nitel-nicel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Karaman, M. (2023). Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi: kavramsal bir çalışma. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 9(1), 47-63.

Katz, D. ve Kahn, R. L. (1966). The social psychology of organizations. New York, NY: Wiley.

KAYSİS, Devlet Merkezi Kayıt Sistemi, https://kms.kaysis.gov.tr/Home/Kurum/91694447

Kimberly, J. R. (1980). Initiation, innovation, and institutionalization in the creation process. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), The organizational life cycle: Issues in the creation, transformation, and decline of organizations (pp. 18-43). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kline, R. B. (2023). Principles and practice of structural equation modeling. New York, NY: Guilford Press.

Klitgaard, R. (1997). Cleaning up and invigorating the civil service. Public Administration and Development, 17(5), 487-509.

Kluckhohn, F. R. ve Strodtbeck, F. L. (1961). Variations in value orientations. New York, NY: Row, Peterson and Company.

Kondra, A. Z. ve Hinnings, C. R. (1998). Organizational diversity and change in institutional theory. Organization studies, 19(5), 743-767.

Kondra, A. Z. ve Hurst, D. C. (2009). Institutional processes of organizational culture. Culture and organization, 15(1), 39-58.

Kostova, T., Roth, K. ve Dacin, M. T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. Academy of management review, 33(4), 994-1006.

Kozlowski, S. W. J. ve Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology (2nd ed., pp. 412–469). John Wiley & Sons.

Lambert, R. (2003). Lambert review of business-university collaboration. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

Larson, M. S. (1979). Professionalism: Rise and fall. International Journal of Health Services, 9(4), 607-627.

Lawrence, T. B. (1999). Institutional strategy. Journal of management, 25(2), 161-187.

Lawrence, P. R. ve Lorsch, J. W. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Lazonick, W. ve O'sullivan, M. (2000). Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance. Economy and society, 29(1), 13-35.

Levitt, B. ve March, J. G. (1988). Organizational learning. Annual review of sociology, 14(1), 319-338.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. Human relations, 1(1), 5-41.

Li, F. ve Sirinivasan, S. (2011). Corporate governance when founders are directors. Journal of financial economics, 102(2), 454-469.

Licht, A. N., Goldschmidt, C. ve Schwartz, S. H. (2005). Culture, law, and corporate governance. International review of law and economics, 25(2), 229-255.

Likert, R. (1967). The human organization: its management and values. New York, NY: McGraw-Hill.

MacQueen, K. M., McLellan, E., Kay, K. ve Milstein, B. (1998). Codebook development for team-based qualitative analysis. Cam Journal, 10(2), 31-36.

Mainarde E.W., Raposo M. ve Alves H. (2011). Organizations with dispersed powers: Suggestion of a new management model based on the stakeholders theory. Journal of Management Research, 3(1), pp. 1-31.

Malinowski, B. (1961). Agronauts of the Western Pacific. London: Routledge & Kegan Paul.

March, J. G. ve Olsen, J. P. (1976). Ambiguity and Choice in Organizations. American Journal of Sociology, 84, 765-767.

March, J. G. ve Olsen, J. P. (1989). Rediscovering institutions. New York: The Free Press.

March, J. G. ve Olsen, J. P. (1996). Institutional perspectives on political institutions. Governance, 9(3), 247-264.

Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J. ve Sitkin, S. B. (1983). The uniqueness paradox in organizational stories. Administrative science quarterly, 28, 438-453.

Massey, A. (2009). Policy mimesis in the context of global governance. Policy Studies, 30(3), 383–395.

Masten, S. E. (1993). Transaction costs, mistakes, and performance: Assessing the importance of governance. Managerial and decision economics, 14(2), 119-129.

Mathiasen, K. III. (1983). The board of directors is a problem: Exploring the concept of the following and leading board. Washington, DC: Management Assistance Group.

McKean, R. N. (1965). The unseen hand in government. The American Economic Review, 55(3), 496-506.

McLendon, M. K. ve Hearn, J. C. (2003). Introduction: The politics of higher education. Educational Policy, 17(1), 3-11.

McLendon, M. K., Hearn, J. C. ve Mokher, C. G. (2009). Partisans, professionals, and power: The role of political factors in state higher education funding. Journal of Higher Education, 80(6), 686-713.

Mead, M. (1949). Coming of age in Samoa: A psychological study of primitive youth for western civilisation. New York, NY: Blue ribbon books.

Meehan, T., Vermeer, C. ve Windsor, C. (2000). Patients' perceptions of seclusion: a qualitative investigation. Journal of advanced nursing, 31(2), 370-377.

Merchant, K. A. ve Otley, D. T. (2006). A review of the literature on control and accountability. Handbooks of management accounting research, 2, 785-802.

Merton, R. K. (1938). Social structure and anomie. American Sociological Review, 3(5), 672-682.

Meyer, J. W. (1977). The effects of education as an institution. American journal of Sociology, 83(1), 55-77.

Meyer, J. W. (1994). Rationalized environments. In W. R. Scott & J. W. Meyer (Eds.), Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism (pp. 28–54). Thousand Oaks, CA: Sage.

Meyer, J. W. ve Hannan, M. T. (1979). National development and the world system: Educational, economic, and political change. Teachers College Record, 80(4), 657-687.

Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American journal of sociology, 83(2), 340-363.

Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1978). The structure of educational organizations. In M. Meyer (Ed.), Environments and organizations (No. 80, pp. 78-109). Jossey-Bass.

Meyer, J.W. ve Scott, W.R. (1983). Organization and Environments: Ritual and Rationality. Stanford University Press. Beverly Hills, CA: Sage.

Meyerson, D. ve Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. Journal of management studies, 24(6), 623-647.

Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook. Sage.

Minksová, L. ve Pabian, P. (2011). Approaching students in higher education governance: introduction to the special issue. Tertiary Education and Management, 17, 183-189.

Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. Management science, 26(3), 322-341.

Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. Strategic management journal, 11(3), 171-195.

Mintzberg, H. (1991). The effective organization: forces and forms. MIT Sloan Management Review, 32(2), 54.

Mitroff, I. I. (1983). Archetypal social systems analysis: On the deeper structure of human systems. Academy of Management Review, 8(3), 387-397.

Mitroff, I. I. ve Kilmann, R. H. (1975). On evaluating scientific research: The contribution of the psychology of science. Technological Forecasting and Social Change, 8(2), 163-174.

Mitroff, I. I. ve Kilmann, R. H. (1978) Methodological Approaches to Social Science: Integrating Divergent Concepts and Theories. San Francisco: Jossey-Bass.

Moore, W. E. (1946). Industrial relations and the social order. MacMillan Co.

Mora, J. G. ve Vieira, M. J. (2007). Governance and organisational change in higher education: Barriers and drivers for entrepreneurialism. http://www.univnova.org/documentos/noenred/156.pdf

Morgan, G., Frost, P. J. ve Pondy, L. R. (1983). Organizational symbolism. Organizational symbolism, 3, 35.

Myers, I. B. (1962). The myers-briggs type indicator (Vol. 34). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Nicholson, G. J. ve Kiel, G. C. (2004). A framework for diagnosing board effectiveness. Corporate Governance: An International Review, 12(4), 442-460.

Nkwi, P., Nyamongo, I. ve Ryan, G. (2001). Field research into socio-cultural-issues. Yaoundé, Cameroon: International Centre for Applied Social Sciences, Research, and Training, 1-5.

OECD Principles of Corporate Governance, (1999). https://one.oecd.org/document/C/MIN(99)6/En/pdf

Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. Organization studies, 13(4), 563-588.

Olsen, J. P. (2006). Maybe it is time to rediscover bureaucracy. Journal of public administration research and theory, 16(1), 1-24.

Olsen, J. P. (2007). The institutional dynamics of the European university. In University dynamics and European integration (pp. 25-54). Dordrecht: Springer Netherlands.

O'Reilly, C. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of management journal, 34(3), 487-516.

Orru, M., Biggart, N. W. ve Hamilton, G. G. (1991). Organizational isomorphism in East Asia: Broadening the new insititutionalism. Institute of Governmental Affairs, University of California, Davis.

Osborne, J. W. (1999). Unraveling underachievement among African American boys from an identification with academics perspective. Journal of Negro Education, 555-565.

Ostroff, C., Kinicki, A. J. ve Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate . In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski, & I. Weiner (Eds.), Handbook of psychology (pp. 565–593). Chichester, UK: Wiley.

Ouchi, W. G. (1980) Markets, Bureaucracies, and Clans, Administrative Science Quarterly, 25(1), 129-141.

Ouchi, W. G. ve Price, R. L. (1978). Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organization development. Organizational Dynamics, 7(2), 25-44.

Ouchi, W. G. ve Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. Annual review of sociology, 11(1), 457-483.

Öney-Yazici, E., Giritli, H., Oraz, G. T. ve Acar, E. (2007). Organizational Culture: The Case of Turkish Construction Industry Engineering. Construction and Architectural Management, 14(6), 519-531.

Parsons, T. (1956a). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I. Administrative science quarterly, 1(1), 63-85.

Parsons, T. (1956b). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. II. Administrative Science Quarterly, 1(2), 225-239.

Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods (2nd ed.). SAGE Publications, inc.

Patton, M.Q. (2005) Qualitative Research. Thousand Oaks, CA: Sage.

Pedersen, J. S. ve Dobbin, F. (1997). The social invention of collective actors: On the rise of the organization. American Behavioral Scientist, 40(4), 431-443.

Pedersen, J. S. ve Dobbin, F. (2006). In search of identity and legitimation: Bridging organizational culture and neoinstitutionalism. American behavioral scientist, 49(7), 897-907.

Perrow, C. (1974). Is business really changing?. Organizational Dynamics, 3(1), 31-44.

Perryer, C. ve Jordan, C. (2005). The Influence of Leader Behaviors on Organizational Commitment: A Study in the Australian Public Sector. International Journal of Public Administration, 28(5–6), 379–396.

Peters, B. G. (2001). The Future of Governing. Lawrence, KS: University Press of Kansas.

Peters, T. J. ve Waterman Jr, R. H. (1982). In Search of Excellence, New York: Harper and Row.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. Administrative science quarterly, 24(4), 570-581.

Pfeffer, J. (1981). Understanding the role of power in decision making. Power in organizations, 404, 423.

Pfeffer, J. (2005). Changing mental models: HR's most important task. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 44(2), 123-128.

Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1977). Organization design: The case for a coalitional model of organizations. Organizational Dynamics, 6(2), 15–29.

Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York, NY: Harper & Row.

Phillips, N., Lawrence, T. B. ve Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. Academy of management review, 29(4), 635-652.

Pondy, L. R. (1983). The role of metaphors and myths in organization and in the facilitation of change. In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. C. Dandridge (Eds.), Organizational symbolism (pp. 157-166). Greenwich, CT: JAI Press.

Porter, M. E. ve Linde, C. V. D. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. Journal of economic perspectives, 9(4), 97-118.

Powell, W. W. (1988). Institutional effects on organizational structure and performance. In L. G. Zucker (Ed.), Institutional patterns and organizations: Culture and environment (pp. 115-136). Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.

Powell, W. W. (1991). Expanding the scope of institutional analysis. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), The new institutionalism in organizational analysis (pp. 183-203). Chicago, IL: University of Chicago Press.

Powell, W. W. ve DiMaggio, P. J. (1991). Introduction. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), The new institutionalism in organizational analysis (pp. 1-40). Chicago, IL: University of Chicago Press.

Quinn, R. E. (1978). Towards a theory of changing: A means-ends model of the organizational improvement process. Human Relations, 31(5), 395-416.

Quinn, R. E. ve Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. Management science, 29(3), 363-377.

Quinn, R. E. ve Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. Research in Organizational Change and Development, 5, 115-142.

Radcliffe-Brown, A. R. (1952). Structure and function in primitive society: Essays and addresses. London: Cohen & West.

Ramírez, Y. ve Tejada, Á. (2018). Corporate governance of universities: improving transparency and accountability. International Journal of Disclosure and Governance, 15, 29-39.

Ramírez, Y., Tejada, A. ve Manzaneque, M. (2016). The value of disclosing intellectual capital in Spanish universities. Journal of Organizational Change Management, 29(1), 176-198.

Rhodes, R. A. (2007). Understanding governance: Ten years on. Organization studies, 28(8), 1243-1264.

Riessman, C. K. (2008). Narrative methods for the human sciences. Sage.

Riley, P. (1983). A structurationist account of political culture. Administrative science quarterly, 414-437.

Rizzo, M. J. (2005). The public interest in higher education. ideas.repec.org. Retrieved from https://ideas.repec.org/a/fip/fedcpr/y2005p19-45.html

Roberts, J., McNulty, T. ve Stiles, P. (2005). Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom. British journal of management, 16, S5-S26.

Roethlisberger, F. J. ve Dickson, W. J. (1939). Management and the worker. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Russell, R. D. (1989). How organisational culture can help to institutionalise the spirit of innovation in entrepreneurial ventures. Journal of Organizational Change Management, 2(3), 7-15.

Russell, C., Gregory, D., Ploeg, J., DiCenso, A. ve Guyatt, G. (2005). Qualitative research. In A. DiCenso, G. Guyatt ve D. Ciliska (Eds.), Evidence-based nursing: A guide to clinical practice (pp. 120-135). St. Louis, MO: Elsevier Mosby.

Ryan, G. W. ve Bernard, H. R. (2000). Techniques to identify themes in qualitative data. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Ryan, G. W. ve Bernard, H. R. (2003). Techniques to identify themes. Field methods, 15(1), 85-109.

Saldana, J. (2014). Coding and analysis strategies. In P. Leavy (Ed.), The Oxford handbook of qualitative research (pp. 581-605). Oxford University Press.

Salter, B. ve Tapper, T. (2002). The external pressures on the internal governance of universities. Higher Education Quarterly, 56(3), 245-256.

Sarmento, R. P. ve Costa, V. (2019). Confirmatory factor analysis--a case study. arXiv preprint arXiv:1905.05598.

Schein, E. H. (1978). The role of the consultant: content expert or process facilitator?. The Personnel and Guidance Journal, 56(6), 339-343.

Schein, E. H. (1983a). Organizational culture: A dynamic model.

Schein, E. H. (1983b). The role of the founder in creating organizational culture. Organizational dynamics, 12(1), 13-28.

Schein, E. H. (1984). Culture as an environmental context for careers. Journal of Organizational Behavior, 5(1), 71-81.

Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. Training & Development Journal, 40(1), 30–33.

Schein, E. H. (1990a). Organizational culture. American Psychologist, 45(2), 109–119.

Schein, E. H. (1990b). Organizational Culture: What it is and How to Change it. In Human resource management in international firms: Change, globalization, innovation (pp. 56-82). London: Palgrave Macmillan UK.

Schein, E. H. (1990c). Career anchors and job/role planning: The links between career pathing and career development.

Schein, E. H. (1992). How can organizations learn faster?: the problem of entering the Green Room.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2004). A beginner's guide to structural equation modeling. Psychology Press.

Schwartz, H. ve Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. Organizational dynamics, 10(1), 30-48.

Scott, W. R. (1975). Organizational structure. Annual review of sociology, 1, 1-20.

Scott, W. R. (1983). The organization of societal sector. Organizational environments: Ritual and rationality, 129-153.

Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. Administrative science quarterly, 32(4), 493-511.

Scott, W. R. (1992). Organizations: Rational, Natural, and Open Systems (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Scott, W. R. (1995). Institutions and Organizations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Scott, W. R. (2005). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. Great minds in management: The process of theory development, 37(2), 460-484.

Scott, W. R. (2014). Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publishing.

Scott, W. R. ve Meyer, J. W. (1984). Environmental linkages and organizational complexity: Public and private schools. Institute for Research on Educational Finance and Governance. School of Education, Stanford University.

Scott, W. R. ve Meyer, J. W. (1991). The organization of societal sectors: propositions and early evidence. Powell, W. W. ve DiMaggio, P. (Eds). The New Institutionalism in Organizational Analysis. University of Chicago Press. 108-140.

Selznick, P. (1947). The Tennessee Valley Authority and the Grassroots. Berkeley, CA: University of California Press.

Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. American sociological review, 13(1), 25-35.

Selznick, P. (1957). Leadership in Administration. Evanston, IL: Row, Peterson.

Sewell Jr, W. H. (1992). A theory of structure: Duality, agency, and transformation. American journal of sociology, 98(1), 1-29.

Shapiro, S. P. (2005). Agency theory. Annu. Rev. Sociol., 31(1), 263-284.

Shattock, M. (2006). EBOOK: Managing good governance in higher education. McGraw-Hill Education (UK).

Shattock, M. (2013). University governance, leadership and management in a decade of diversification and uncertainty. Higher Education Quarterly, 67(3), 217-233.

Shattock, M. (2019). University governance and academic work: the 'business model'and its impact on innovation and creativity. Centre for Global Higher Education Working Paper Series, no. 48.

Shleifer, A. ve Vishny, R. W. (1997). American finance association. The Journal of Finance, 52(1), 35-55.

Simon, H. A. (1945). Theory of Games and Economic Behavior. American Journal of Sociology, 50 (6), 558-560.

Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. The quarterly journal of economics, 99-118.

Skolnik, M. L. (2010). The role of higher education in the knowledge economy: The case of the community college. Higher Education Quarterly, 64(1), 57-73.

Slaughter, S. ve Leslie, L. L. (1997). Academic capitalism: Politics, policies, and the entrepreneurial university. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 28, 339–358.

Solow, R. (1974). The economics of resources or the resources of economics. In C. Gopalakrishnan (Ed.), Classic papers in natural resource economics (pp. 257-276). London, UK: Palgrave Macmillan.

Sow, M., Murphy, J. ve Osuoha, R. (2017). The Relationship between Leadership Style, Organizational Culture, and Job Satisfaction in the U.S. Healthcare Industry. Management and Economics Research Journal, 3, 1-10.

Spender, J. C. (1989). Industry recipes. Oxford: Basil Blackwell.

Starbuck, W. H. (1976). Organizations and their environments. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 1, pp. 1069-1123). Chicago: Rand McNally.

Staw, B. M., McKechnie, P. I. ve Puffer, S. M. (1983). The justification of organizational performance. Administrative science quarterly, 28, 582-600.

Stiles, P. ve Taylor, B. (2001). Boards at work: How directors view their roles and responsibilities: How directors view their roles and responsibilities. Oxford, UK: OUP Oxford.

Stinchcombe, A. L. (1965). Stratification among organizations and the sociology of revolution. In J. G. March (Ed.), Handbook of organizations (pp. 169-180). Chicago, IL: Rand McNally.

Stinchcombe, A. L. (1997). On the virtues of the old institutionalism. Annual review of sociology, 23(1), 1-18.

Stoker, G. (1998). Governance as theory: five propositions. International social science journal, 50(155), 17-28.

Strauss, A. ve Corbin, J. (1990). Basics of qualitative research (Vol. 15). Newbury Park, CA: Sage.

Suddaby, R., Elsbach, K. D., Greenwood, R., Meyer, J. W. ve Zilber, T. B. (2010). Organizations and their institutional environments—Bringing meaning, values, and culture back in: Introduction to the special research forum. Academy of Management Journal, 53(6), 1234-1240.

Sutton, J. R., Dobbin, F., Meyer, J. W. ve Scott, W. R. (1994). The legalization of the workplace. American Journal of Sociology, 99(4), 944-971.

Süleymanoğlu-Kürüm, R. (2021). Uluslararası ilişkilerde nitel yöntemlerle makale yazımı: Vaka analizi ve incelikleri. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (42), 149-169.

Sürücü, L. ve Maslakçı, A. (2020). Validity and reliability in quantitative research. Business & Management Studies: An International Journal, 8(3), 2694-2726.

Sürücü, L., Şeşen, H. ve Maslakçı, A. (2021). SPSS, AMOS ve PROCESS macro ile ilişkisel, aracı/düzenleyici ve yapısal eşitlik modellemesi uygulamalı analizler. Detay Yayıncılık, 1.

Şeşen, H. (2019). Örgüt Kültürü. Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (Der.) Örgütsel Davranış (5'inci Baskı) içinde (ss. 596-623). Beta Yayınları.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. (2019). Using multivariate statistics (7th ed.). New York, NY: Pearson.

Tandberg, D. A. (2006). State-level higher education interest group alliances. Higher Education in Review, 3, 25-49.

Tannenbaum, A. (2013). Social psychology of the work organization (RLE: Organizations). Routledge.

Tapper, T. ve Salter, B. (2002). The Politics of Governance in Higher Education: The Case of the Research Assessment Exercises. OxCHEPS Occasional Paper, 6, 1-34.

Tertiary Education Quality and Standards Act (2019). https://www.teqsa.gov.au/about-us/news-and-events/our-events/teqsa-conference/teqsa-conference-2019

Terzi, D. Y. (2019). SPSS ile istatistiksel veri analizi. https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/yukselt/108853/%C4%B0PP6.pdf

Thomas, G. M. ve Meyer, J. W. (1984). The expansion of the state. Annual Review of Sociology, 10, 461-482.

Thomsen, S. (2004). Corporate values and corporate governance. Corporate Governance: The international journal of business in society, 4(4), 29-46.

Thornton, P. H. (2004). Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing. Stanford, CA: Stanford University Press.

Thornton, P. H. ve Ocasio, W. (2008). Institutional logics. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), The Sage handbook of organizational institutionalism (pp. 99-128). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Tichy, N. M. (1982). Managing change strategically: The technical, political, and cultural keys. Organizational dynamics, 11(2), 59-80.

Tichy, N. M. (1983). Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics (Vol. 3). New York, NY: John Wiley & Sons.

Tolbert, P. S. (1985). Institutional environments and resource dependence: Sources of administrative structure in institutions of higher education. Administrative science quarterly, 30(1), 1-13.

Tolbert, P. S. (1988). Institutional sources of organizational culture in major law firms. In L. G. Zucker (Ed.), Institutional patterns and organizations: Culture and environment (pp. 101-113). Boston, MA: Ballinger Press.

Tolbert, P. S. ve Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. Administrative science quarterly, 28, 22-39.

Tolbert, P. S. ve Zucker, L. G. (1994). Institutional analyses of organizations: Legitimate but not institutionalized. UCLA: Institute for Social Science Research. Retrieved from https://escholarship.org/uc/item/23z6m92c

Tolbert, P. S. ve Zucker, L. G. (1999). The institutionalization of institutional theory. Studying organization. Theory & method, 1, 169-184.

Torres, C. A. ve Schugurensky, D. (2002). The political economy of educational reform: The case of the global education reform movement. Educational Policy, 16(2), 151-176.

Trakman, L. (2008). Modelling university governance. Higher Education Quarterly, 62(1-2), 63-83.

Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. Academy of management review, 9(4), 653-669.

Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1993). The cultures of work organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. BMC health services research, 11, 1-9.

Tuckett, A. G. (2005). Applying thematic analysis theory to practice: A researcher's experience. Contemporary nurse, 19(1-2), 75-87.

Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. Annu. Rev. Psychol., 57(1), 375-400.

Udy Jr, S. H., (1962). Occupation, Commuting, and Limited-Access Highway Use. Yale University Bulletin, 347, 100-104.

United Nations Development Programme, (1997). https://www.econstor.eu/bitstream/10419/160827/1/lis-wps-155.pdf

Urwick, L. F. (1943). The elements of administration. London: Sir Isaac Pitman & Sons.

Van de Ven, A. H. (1983). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York, NY: Harper & Row.

Van Maanen, J. E. ve Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization. Research in Organizational Behavior, 1, 209-264.

Van Maanen, J. ve Barley, S. R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. Research in Organizational Behavior, 6, 287–365.

Van Maanen, J. ve Barley, S. R. (1985). Cultural organization: Fragments of a theory. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (pp. 31-54). Beverly Hills, CA: Sage.

Volberda, H. W., Van Der Weerdt, N., Verwaal, E., Stienstra, M. ve Verdu, A. J. (2012). Contingency fit, institutional fit, and firm performance: A metafit approach to organization–environment relationships. Organization Science, 23(4), 1040-1054.

Walsh, J. P. ve Seward, J. K. (1990). On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms. Academy of management review, 15(3), 421-458.

Walter, G. (1983). Psyche and symbol. In L. R. Pondy (Ed.), Organizational symbolism (pp. 257-272). Greenwich, CT: JAI Press.

Wang, K., Xu, Y., Wang, C., Tan, M. ve Chen, P. (2020). A Corrected Goodness-of-Fit Index (CGFI) for model evaluation in structural equation modeling. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 27(5), 735-749.

Watkins, M. W. (2018). Exploratory factor analysis: A guide to best practice. Journal of black psychology, 44(3), 219-246.

Weber, M. (1930). The protestant ethic. New York, NY: Scribner.

Weber, M. (1968). On charisma and institution building: Selected writings (Vol. 322). Chicago, IL: University of Chicago Press.

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. Administrative science quarterly, 21(1), 1-19.

Weiner, B., Heckhausen, H. ve Meyer, W. U. (1972). Causal ascriptions and achievement behavior: A conceptual analysis of effort and reanalysis of locus of control. Journal of personality and social psychology, 21(2), 239.

Whyte, W. F. (1943). Social organization in the slums. American Sociological Review, 8(1), 34-39.

Wiewel, W. ve Hunter, A. (1985). The interorganizational network as a resource: A comparative case study on organizational genesis. Administrative Science Quarterly, 30(4), 482-496.

Wilkins, A. L. (1983). The culture audit: A tool for understanding organizations. Organizational dynamics, 12(2), 24-38.

Wilkins, A. L. ve Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. Administrative science quarterly, 28(3), 468-481.

Williams, C. (2008). Comparing evolutionary and contingency theory approaches to organizational structure. In R. M. Burton, B. H. Erikson, D. D. Håkonsson, T. Knudsen, & C. C. Snow (Eds.), Designing organizations: 21st century approaches (pp. 41-56). New York, NY: Springer.

Williamson, O. E. (1967). Hierarchical control and optimum firm size. Journal of political economy, 75(2), 123-138.

Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

Williamson, O. E. (1985). Reflections on the new institutional economics. Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft/Journal of Institutional and Theoretical Economics, (H. 1), 187-195.

Williamson, O. E. (1988). The logic of economic organization. The Journal of Law, Economics, and Organization, 4(1), 65-93.

Williamson, O. E. (2002). The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. Journal of Economic Perspectives, 16(3), 171-195.

Wooffitt, R. ve Widdicombe, S. (1995). The language of youth subcultures: social identity in action. Harvester Wheatsheaf.

Yahaya, R. ve Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. Journal of management development, 35(2), 190-216.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 46, 74-85.

Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. Evaluation practice, 15(3), 283-290.

Young, O. R. (2003). Environmental governance: the role of institutions in causing and confronting environmental problems. International Environmental Agreements, 3, 377-393.

Yükseköğretimde Kurumsal Yönetişim Esasları, (2020). https://www.universitychairs.ac.uk/wp-content/uploads/2020/09/CUC-HE-Code-of-Governance-publication-final.pdf

Zhang, S. ve Liu, A. M. M. (2006). Organisational culture profiles of construction enterprises in China. Construction Management and Economics, 24(8), 817-828.

Zilber, T. B. (2008). The work of meanings in institutional processes and thinking. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), The SAGE handbook of organizational institutionalism (pp. 151-169). SAGE Publications.

Zingales, L. (1998). Survival of the Fittest or the Fattest? Exit and Financing in the Trucking Industry. The Journal of Finance, 53(3), 905-938.

Zaandam, A., Hasija, D., Ellstrand, A. E. ve Cummings, M. E. (2021). Founder and professional CEOs' performance differences across institutions: A meta-analytic study. Global Strategy Journal, 11(4), 620-655.

Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. American sociological review, 42(5), 726-743.

Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. Annual review of sociology, 13, 443-464.

Zucker, L. G. (1988). Where do institutional patterns come from? Organizations as actors in social systems. Institutional patterns and organizations: Culture and environment, 20(3), 23-49.

EKLER

EK-1 Kurumsal Yönetişim Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formu

Hesap verebilirlik

1. Üniversite'de özellikle kurumsal yönetişime yönelik kurulmuş bir birim mevcut mudur? Geleceğe yönelik böyle bir planlama mevcut mudur?
2. Üniversite'de yönetsel ve finansal birimlerin hesap verebilirliği nasıl sağlanmaktadır? Bağımsız bir denetim mekanizması mevcut mudur? Şayet örgüt dâhilinde ise bu denetim mekanizmaları özerk midir? Şeffaf ve açık bir usul benimsenmiş midir? Bu denetimler açık ve şeffaf bir şekilde paydaşlar/ortaklarla paylaşılmakta mıdır?
3. İcraya yönelik birimler ile yönetsel birimler arasında özerklik mevcut mudur?
4. Özellikle yönetim kurulunda profesyonel yöneticiler istihdam edilmiş midir? Uygulanan bir iş modeli mevcut mudur?
5. Mali işler koordinatörlüğünü kim denetlemektedir? Kuruluşta yer alan denetleme kurulunda görevli personelin icra sorumluluğu var mı? Yönetsel dışsal (derecelendirme kuruluşları gibi) denetim var mı?
6. Paydaşlara/ortaklara yönetsel ve finansal süreçler şeffaf ve açık şekilde sunuluyor mu?
7. Devlet denetlemelerine ait raporlar paydaşlarla/ortaklarla paylaşılıyor mu?

Sürdürülebilirlik

8. Üniversite'nin dönemlik stratejik planları var mıdır? Varsa nelerdir? Neye göre belirlenmektedir?
9. Finansal, sosyal ve çevresel tüm kaynakların sürdürülebilir şekilde kullanılmasına yönelik düzenlemeler mevcut mudur?
10. Üniversite'nin ortakları ya da paydaşları (kuruluşundakiler hariç) kimlerdir? Örgüt çevresi ve diğer paydaşlar ile ilişkiler nasıl ve hangi yapılar tarafından yönetilmektedir?
11. Finansal olarak sürdürülebilir bir yapı mevcut mudur? Nasıl?
12. Bütçe harici ilave kaynak ihtiyacı olmakta mı? Bu ihtiyaca yönelik KY prosedürleri mevcut mudur?

İtibar

13. Üniversite'nin itibarının korunması bağlamında (stratejik iletişim, şeffaflık vb.) yürütülen faaliyetler var mıdır?

14. Kurumsal itibar ve özyönetim bağlamında herhangi bir dışsal faktörün (ortaklar, paydaşlar, bağışçılar, mezunlar, kurumsal sponsorlar, politik çıkar odakları, devlet vb.) etkisinden söz edilebilir mi?

15. Şikâyet ve başvurular nasıl değerlendirilmektedir? Kayıt altına alınmakta ve KVKK kapsamında şeffaf şekilde paylaşılmakta mıdır?

Kapsayıcılık ve Çeşitlilik

16. Birleşik Krallık'taki çeşitlilik mevzuatı benzeri bir mevzuat mevcut mu?

17. Cinsel taciz, ayrımcılık vb. hoşgörülemeyecek davranışlara yönelik ilave bir mevzuat var mı? (Cinsel Taciz ve Saldırıya Karşı Destek İlkeleri Politika Belgesi mevcut)

Etkililik

18. Genel sekreterden ayrı, yönetim kurulunu yönetişim ve hesap verebilirlikle ilgili tüm gelişmeler konusunda bilgilendirmekle görevli bir YK Sekreteri ya da benzeri bir makam mevcut mudur?

19. Yönetim kurulunun yapısında personel ve/veya öğrenciler de var mı?

20. Denetleme kurulu neyi denetliyor ve kime hesap veriyor? Paydaşlar/ortaklarla denetleme sonuçları şeffaf bir biçimde paylaşılıyor mu yoksa bir iç denetimden öte gitmiyor mu?

21. Yönetim kurulunda ve denetçi birimlerde ifade özgürlüğü temelinde serbest ifadeye dayalı bir kültürün varlığından söz edilebilir mi?

22. Kurumsal yönetişimde İdare Üst Kurulu'nun yeri nedir?

Toplumsal Yükümlülük/Sosyal Sorumluluk

23. Kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin bir mevzuat mevcut mudur?

EK-2 Eşbiçimlilik Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formu

1. Üniversite neden bir "İdare Üst Kurulu (İÜK)" kurma ihtiyacı hissetmiştir?
2. İÜK nasıl bir yapılanmadır? Kurumsal yönetişim temelli midir yoksa iç kontrole yönelik midir?
3. İÜK'ün varlığında içsel verimlilik kaygıları rol oynamakta mıdır yoksa başka faktörler söz konusu mudur?
4. Bugün İÜK olmasaydı Üniversite kendi öngördüğü standartlarla işleyemez miydi?
5. 2745 sayılı YÖ Kanunu'nda ortaya konan jenerik üniversite yapısında uygun görülmeyen hususlar nelerdir ki Üniversite tarafından İÜK'e ihtiyaç duyulmuştur.
6. İÜK Başkanı aktif olarak yönetimde görev almakta mıdır yoksa fahri bir makam gibi midir?
7. İÜK çerçevesinde herhangi bir kurumsal baskıya maruz kalınmakta mıdır (Devlet temelli denetlemeler, yaptırımlar, bu yapının uygun olmadığına yönelik diğer üniversitelerden tenkitler, tavsiyeler vb.)? Şayet kalınmakta ise bunlar nelerdir? Üniversite bu baskılarla nasıl başa çıkabilmektedir ya da başa çıkabilmekte midir?
8. Akademik işleyişe yönelik herhangi bir kurumsal yönlendirme ya da baskı mevcut mudur? Uluslararası akreditasyonların (AQAS vb.) gereklilikleri ile YÖK'ün dikte ettiği akademik gereklilikler çelişmekte midir? Şayet çelişiyorsa nasıl bir hareket tarzı izlenmiştir/izlenmektedir?
9. Şayet varsa yönetsel hususlara yönelik kurumsal baskılar akademik özgürlüğünü ne derece etkilemektedir? Üniversite için bir yönetsel özerklikten söz edilebilir mi? Bu durum üniversitenin akademik özgürlüğünü etkilemekte midir?

EK-3 Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (OCAI-T)

Baskın Özellikler						
Çalıştığım kurum;		**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
A	Benim için çok kişisel bir yerdir. Tıpkı geniş bir aile gibidir. Çalışanlar kendileri hakkında pek çok şey paylaşır.					
B	Dinamik ve girişimci bir yapıdadır. Çalışanlar risk almaya istekli ve hazırdır.					
C	Son derece sonuç odaklıdır. İşin bitirilmesi esastır. Çalışanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır.					
D	Çok kontrollü ve hiyerarşik bir organizasyon yapısına sahiptir. Çalışanlar faaliyetlerini resmi mevzuatlara göre yürütür.					
Örgütsel Liderlik						
Çalıştığım kurumda liderlik denince genellikle;		**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
A	Yol gösterme, kolaylaştırma ve yeni personeli yetiştirme akla gelir.					
B	Girişimcilik, yenilikçilik ve risk alma anlaşılır.					
C	Saçmalıklara yer vermeyen, agresif ve sonuç esaslı bir odaklanmaya işaret eder.					
D	Koordinasyon, organize etme ve sıkıntısız/sorunsuz işleyen bir yapının tesis edilmesi anlaşılır.					
İşgören Yönetimi						
Çalıştığım kurumdaki yönetim tarzı;		**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
A	Takım çalışması, görüş birliği ve katılıma dayanır.					
B	Bireysel risk ve karar alma, yenilikçilik, özgürlük ve kendine has olma ile tanımlanır.					
C	Akranlar arası sert rekabet, yöneticilerden yüksek talepler/beklentiler ve mutlak başarıya dayanır.					
D	Çalışan güvenliği, örgüt içi uyum, faaliyetlerin öngörülebilir olması ve çalışanlar arası ilişkilerde ciddiyet ve istikrar ile karakterize edilir.					
Örgütü bir arada tutan unsur(lar);						
Çalıştığım kurumda bizi bir arada tutan şey;		**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
A	Sadakat ve karşılıklı güvendir. Çalışanların kuruma aidiyetleri çok yüksektir.					
B	Yeniliğe ve gelişmeye olan bağlılıktır. Son teknolojik gelişmeleri yakalamak faaliyetlerin ve hedeflerin odak noktasıdır.					
C	Başarılı olmak ve belirlenen hedef(ler)e ulaşmaktır.					
D	Resmi kurallar ve mevzuatlardır. Kurumdaki faaliyetlerin sıkıntısız/sorunsuz işleyişinin sürdürülmesi en önemli husustur.					
Stratejik olarak önemli hususlar (itkiler);						
Çalıştığım kurum;		**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
A	Bireysel gelişmeye önem verir. Güven, açıklık ve katılımcılıkta ısrar eder.					

B	Yeni kaynaklar edinmeye ve yeni mücadele alanları oluşturmaya önem verir. Yeni şeyler denemek ve yeni fırsatlar aramak çok kıymetlidir.					
C	Kurum içi ve kurum dışı rekabete ve başarıya önem verir. Zor hedeflere ulaşmak için kurum dışı rekabete de hazırdır.					
D	Süreklilik ve istikrara önem verir. Kontrol ve dışsal verimlilik önemlidir.					
Başarı kriterleri;						
Çalıştığım kurumda başarı;		**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
A	İnsan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışanların kuruma bağlılığı ve bireylere gösterilen ilgi/alaka ile ifade edilir.					
B	Benzersiz ya da en yeni ürünlere sahip olmakla, ürün lideri ya da keşfedici olmakla tanımlanır.					
C	Pazarı ele geçirme ve rekabette rakipleri geride bırakma olarak ifade edilir. Kritik husus, yer alınan pazarda liderliktir.					
D	Verimlilik ile tanımlanır. Güvenilir icra, sorunsuz planlama ve kaynakların verimli kullanılması kritik öneme sahiptir.					

EK-4 Örgüt Kültürü Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formu

1. Kıymetli hocam, göreviniz nedir? Kaç yıldır Üniversite'de görev yapmaktasınız ve kaç yıldır mevcut görevinizi sürdürmektesiniz?
2. Üniversite'de "buraya has" diyebileceğiniz örgütsel özellikler var mı? Şayet varsa bunları ve gelecek nesillere aktarılması için örgütsel/resmi/gayriresmi bir çaba mevcut mu?
3. Üniversite'ye has bilinçli uygulanan fiziksel özellikler (logo, örgüte has bir yazı tipi, yazışma şekli, inşa stili, boya paternleri, davranış ve jargon vb.) var mı? Şayet varsa bunları korumak ya da yenilerini oluşturmak için örgütsel/kurumsal bir çaba söz konusu mu?
4. Üniversite'yi ..... (Üniversite'nin adı) Üniversitesi yapan değerler nelerdir? Bir ..... (Üniversite'nin adı)'linin nelere değer vermesini istersiniz? Bu değerlere yönelik bir eğitim mevcut mudur?
5. Üniversite için bu değerleri oluşturan arka planda yer alan kabuller var mıdır? Varsa nelerdir?
6. Sizce, az önce ifade ettiğiniz Üniversite'ye has nesilden nesile aktarılan örgütsel özellikler, değerler ve kabullerin oluşmasında herhangi bir kişi, grup, zümre ya da örgütün rolü var mı? Şayet böyle bir etki mevcutsa bu etki(ler)nin kaynaklarını söyleyebilir misiniz?
7. ..... (Üniversite'nin adı) Üniversitesi'nin mevcut özellikleri göz önüne alındığında size verdiğim metne göre sizce en çok hangisi ya da hangileri önem arz eder? Bu metinden 4 seçim yapabilir misiniz?

Katılımcılık, işbirliği	
Doğrudan iletişim kurabilme, tartışabilme yeteneği	
Bireysel ilişkiler, işgöreni (endişelerini/sorunlarını/fikirlerini) dikkate alma	
Beraberlik/birliktelik, takım ruhu (İnsan kaynakları/klan-işbirliği)	
Yenilik ve değişime uyum sağlayabilme	
Yaratıcı sorun çözme kabiliyeti	
Ademi merkezi yönetim, inisiyatif/sorumluluk alabilme	
Yeni fikirler üretme (Açık sistem/adhokrasi-yaratıcılık)	
Çıktı kalitesi ve mükemmeliyeti	
İşin tamamlanması esası	
Hedefe ulaşma anlayışı	
En iyi performansın ortaya konması (Pazar-rekabet)	
Öngörülebilirlik ve öngörülebilir çıktılar	
İstikrar ve devamlılık	
Kontrol ve düzen	
Güvenme ve güvenilirlik (İçsel süreç/hiyerarşi-kontrol)	

EK-5 Kod Kitabı

Sıra No	Kod Adı / Etiket	Kısa Tanım	Tam Tanım	Kullanım Zamanı	Kullanılmaması Gereken Zaman	Örnek Alıntılar
1	EB-1 Gevşek bağlılık	Örgütün resmi kurumsal yapısı ile görev odaklı fonksiyonel yapısının yönetsel olarak ayrı olması.	Hem çevresel uyumu muhafaza etmek isteyen hem de etkililik ve meşruiyet bağlamında bir denge sağlamak durumunda olan örgütün, bunun için etkinlik esas çalışmaları gereken fonksiyonel unsurlarla, kurumsal kuralları yansıtan yönetsel unsurları birbirleri ile gevşek ilişkilendirmesi.	Yönetsel ve akademik yapının ayrı konumlandırıldığına işaret eden ifadeler geçtiğinde.	Yönetsel/akademik özerkliğe ilişkin ifadeler kullanıldığında.	"Hoca bana dedi ki. Ya ..... (kendi adını söylüyor) dedi ya şu çocuğu tanıyorlarmış. Ya şu kız çocuğu. Bunun dediğine bir bakıver falan. Tamam hocam dedim. Kız ikincilikle bitirmiş bizi zaten. Bir yıl sonra kızla ilişkisini kestim. Çünkü bir dersten F almış. Senin dedim asistan olarak en yüksek notu alıyor olman gerekiyor yüksek lisansta. Sen dedim o yüzden başka bir yerde çalışmayı iste ve orada çalış. Üniversite sana göre değil... Ama şey buna benzer karışmazdı Hoca."
2	EB-2 Meşru kabul edilmeyen yapının kullanılması	Örgütün meşru kabul edilmeyen örgüt içi yapıları kullanmaya devam etmesi.	Örgütte kültürün etkisiyle örgüt çevresinde meşru kabul edilmeyen yönetsel/fonksiyonel yapı veya yapıların iç verimliliğin sürdürülmesi için kullanımında ısrar edilmesi.	Meşru olmayan yapıların kullanımında ısrar edildiğine işaret eden ifadeler kullanıldığında.	Meşruiyetin sağlanmadığına emin olunmadığı örgüt yapılarına yönelik ifadeler kullanıldığında.	"İdare üst kurulu, aslında ..... (Kurucunun adını söylüyor) Hoca'mızın sistemi kendi bakış açısı içerisinde, denetlemek için oluşturulan kuruldu. Çünkü Hoca yaş olarak dönüp bakarsanız şey değil artık, rektör olamaz, idareci olamaz, 72 yaşa kadar... Ama ..... (Kurucunun adını söylüyor) Hoca yapının kurucusu. Bu sürecin dışına çıkmak da elini çekmek de istemiyor. E nasıl olacak? Bence çok zekici bir şey yapmışlar. Bir kurul ve o kurulun başında Kurucumuz olunca, o kurulun başkanı olarak hemen tüm süreçlerde denetim (yapabiliyor demek istiyor). E şimdi dönüp bakıyorsunuz. En son ortaya çıkan çelişki de şu. Hocam öyle bir yapı YÖK mevzuatında söz konusu değil, yok. Buradan da YÖK'ün denetlemelerinde ortaya çıkan ciddi kaotik bir tabloydu."

Sıra No	Kod Adı / Etiket	Kısa Tanım	Tam Tanım	Kullanım Zamanı	Kullanılmaması Gereken Zaman	Örnek Alıntılar
3	EB-3 Eşbiçimlileştirme gayretleri	Örgüte yönelik eşbiçimlileştirme ya da örgütün kendi eşbiçimlileşme çabaları.	Örgüte yönelik çevresel faktörlerin oluşturduğu örgütü eşbiçimlileştirme ya da örgütün belirli kültürel değerleri korumak adına kendi eşbiçimlileşme çabaları.	Örgütün eşbiçimlileştirilmesi ve kendi eşbiçimlileşmesine işaret eden ifadeler geçtiğinde.	Örgüt yapısının benzeşmesine yönelik ifadeler kullanıdığında.	"Çocuklar (üniversite öğrencileri) Starbucks gibi bilmem şey gibi böyle zincir bazı şeylerin gelmesini istiyor. Hoca asla almaz. Asla. Yani der ki ben kendi kontrolümde olmayacak, kontrolümün zayıf olacağı yapıyı istemem der (kontrol odaklılık, kurucu temelli). Aynı yapıyı kurun der. İşte o ..... (kafenin adını söylüyor) kafeyi kurmuşlar. Yani orada baristası da var, makina da var. Tamam tam anlamıyla o zincirin kalitesini sağlamıyor ama o yapıyı kurun. Pastanede en iyisi olsun..."
4	EB-4 Meşruiyet için kurumsal gerekliliklerin yerine getirilmesi	Dışsal destek için örgüt çevresinin taleplerinin karşılanmaya gayret edilmesi.	Örgüt çevresinde, örgütün meşru kabul edilmek için yerine getirdiği fonksiyonel ve/veya yönetsel eylemler, faaliyetler, kurduğu örgütsel yapı(lar).	Meşruiyete yönelik örgütün yerine getirdiği dışsal taleplere ilişkin ifadeler kullanıldığında.	Örgüt tarafından yerine getirilen gerekliliklerin kurumsal bir saikle yerine getirilmediğine işaret eden ifadeler kullanıldığında.	"Mütevelli heyetinde olabilirsin ama, rektör dışında kimse maaş alamaz şeyden (mütevelli heyeti üyeliğinden demek istiyor) veya görev yapamaz ve de profesyonel olarak da katkı veremez...öyle bir ilişkisi olamaz."
5	EB-5 Normatif eşbiçimlileştirme gayretleri	Meşruiyet gayretlerinin profesyonelleşmeden kaynaklanması sebebiyle eşbiçimlileşmesi.	Meşruiyet gayretlerinin örgütün kendisi tarafından, profesyonelleşmenin bir gereği olarak benimsenip uygulanması suretiyle eşbiçimlileşmesi.	Örgüt tarafından, profesyonelleşme odaklı gayretlerin, herhangi bir zorlama olmaksızın yerine getirildiğine yönelik ifadeler kullanıldığında.	Örgüt tarafından, profesyonelleşme odaklı gayretlerin, zorla/taklit edilerek yerine getirildiğine yönelik ifadeler kullanıldığında.	"Enstitülere sadece YÖK'ün koyduğu kurallar oluyor. Yani ara ara çıkarttığı genel kurul kararları oluyor. İşte o genel kurul kararlarına uymak zorunda olduğumuzdan biz de enstitülere bunlara uymaları gerektiği yönünde tebliğ etmiş oluyoruz. Yani daha doğrusu akademik işleyiş şey olarak, yapı olarak ve kural koyma açısından YÖK'e, YÖK'ün kurallarına tabi... Burada görüyorum ki birebir YÖK'ün koymuş olduğu kurallara gerçekten uygun hareket ediliyor..."

Sıra No	Kod Adı / Etiket	Kısa Tanım	Tam Tanım	Kullanım Zamanı	Kullanılmaması Gereken Zaman	Örnek Alıntılar
6	EB-6 Taklitçi eşbiçimlileştirme gayretleri	Meşruiyet gayretlerinin başarılı çıktıları taklit ederek eşbiçimlileşmesi.	Örgütün, meşruiyetini sağlayacak uygulamaları, çevrelerindeki kültürel pratiklere ulaşma kaygısıyla bekledikleri çıktıları elde etmek için benimsemesi suretiyle eşbiçimlileşmesi.	Örgüt tarafından, meşruiyet odaklı gayretlerin, başarılı uygulamaların taklit edilmesiyle yerine getirildiğine yönelik ifadeler kullanıldığında.	Örgüt tarafından, meşruiyet/kabul edilme odaklı gayretlerin, zorla/profesyonelleşme kaygılarıyla yerine getirildiğine yönelik ifadeler kullanıldığında.	"Tabii ki orada (Üniversitenin kuruluş döneminde) ortada sıfırdan yapı yapmıyorlar. Önde (örnek örgüt yapısını kast ediyor) Bilkent var, işte Hacettepe var. Hoca da Hacettepe Üniversitesinden yetişme bir hoca. Yani onun çok büyük etkisi var. Sonra aynı zamanda ilk rektör. Sonra bir dönem daha mesela devam ediyor. Orada hep o biçimleme süreci (icracı yönetici modeline işaret ediyor) devam ediyor."
7	EB-7 Zorlayıcı eşbiçimlileştirme gayretleri	Meşruiyet gayretlerinin örgüt çevresinin müeyyideleri sebebiyle eşbiçimlileşmesi.	Örgütün, meşruiyet çabalarının, örgüt çevresinin zorlamaları neticesinde ortaya koyduğu belirli yaptırımlardan kaçınmaya yönelik olması bağlamında eşbiçimlileşmesi.	Örgüt tarafından, meşruiyet odaklı gayretlerin, zorla/mecburiyetten yerine getirildiğine yönelik ifadeler kullanıldığında.	Örgüt tarafından, meşruiyet/kabul edilme odaklı gayretlerin, taklit edilerek/profesyonelleşme kaygılarıyla yerine getirildiğine yönelik ifadeler kullanıldığında.	"Her yıl bir şey çıkıyor. Her yıl bir şey çıkıyor. Bize de çıkıyor. Sadece bütün üniversitelerin derdi bu. Normal YÖK yerleştirilmesi dışında, dışarıdan gelen yabancı öğrenci kontenjanı diye bir kontenjan var... İki sene Amerika'da yaşamış. Sonra sınava girmeden geliyor. Amerika'da yaşamış. İngiltere'de. Almanya'da. Onlar. Yapacak bir şey yok tabi (YÖK'ün kurumsal baskısı, zorlayıcı eşbiçimlilik). YÖK dayatıyor, yapıyoruz."
8	KY-1 Hesap verebilirlik ile ilgili sorunlar	Kurumsal yönetişimin hesap verebilirlik boyutu ile ilgili çelişen hususlar / uygulamalar.	Örgütün kültürel etkilerle şeffaflıktan uzaklaşması neticesinde kurumsal yönetişimin hesap verebilirlik boyutunun tam olarak karşılanamaması.	Hesap verebilirliğe yönelik tam karşılanamayan hususlara ya da çelişkili durumlara yönelik ifadeler kullanıldığında.	Hesap verebilirlik haricinde diğer kurumsal yönetişim boyutlarına ilişkin sorunlara yönelik ifadeler kullanıldığında.	"Finansal raporlama bağlamında açık ve şeffaf bir şekilde kamuoyuyla paylaşılıyor mu sorusuna cevaben; "Yok hayır biz de bilmiyoruz. Yani ben şimdiye kadar ona çok çabaladım. Hatta bir ara .... (Üniversitenin bu konuyla ilgili bölümünün Bölüm Başkanı) biraz girdi devreye. O çok iyi bir muhasebecidir. Bir ara o biraz düzene sokalım diye girdi ama onun da ayağını kestiler. Onun için yani biz hiç şeffaf olmadığımız nokta orası (KY manasında şeffaf değil)."

Sıra No	Kod Adı / Etiket	Kısa Tanım	Tam Tanım	Kullanım Zamanı	Kullanılmaması Gereken Zaman	Örnek Alıntılar
9	KY-2 Sürdürülebilirlik ile ilgili sorunlar	Kurumsal yönetişimin sürdürülebilirlik boyutu ile ilgili çelişen hususlar / uygulamalar.	Örgütün kültürel etkilerle stretejik planlar gibi sürdürülebilirlik esaslı planlara uymaması neticesinde kurumsal yönetişimin sürdürülebilirlik boyutunun tam olarak karşılanamaması.	Sürdürülebilirliğe yönelik tam karşılanamayan hususlara ya da çelişkili durumlara yönelik ifadeler kullanıldığında.	Sürdürülebilirlik haricinde kurumsal yönetişim boyutlarına ilişkin sorunlara yönelik ifadeler kullanıldığında.	"Zaman zaman yani nasıl söyleyeyim bizde (Üniversite'yi kast ederek) şöyle bir problem var. Akademik gelişmeye inanıyoruz ama akademik gelişmenin insanlara verdiğimiz ııı, nasıl söyleyeyim ıı en iyiyi almak için ne gerekir? Kaynak ayırmak gerekir, para almak. O ilişkiyi çok iyi yakalayamıyoruz. Orada bir problemimiz var."
10	KY-3 Verimlilik ile ilgili sorunlar	Kurumsal yönetişimin verimlilik boyutu ile ilgili çelişen hususlar / uygulamalar.	Örgütün kültürel etkilerle kaynakları verimli kullanamaması neticesinde kurumsal yönetişimin verimlilik boyutunun tam olarak karşılanamaması.	Verimliliğe yönelik tam karşılanamayan hususlara ya da çelişkili durumlara yönelik ifadeler kullanıldığında.	Verimlilik haricinde kurumsal yönetişim boyutlarına ilişkin sorunlara yönelik ifadeler kullanıldığında.	"Bir şeyi var gibi, girişimci, yani bir vizyonu var ama yani şöyle. O tamamıyla rasyonel diyemeyiz. Mesela hoca bazen işte bir birim var mesela. Diyeyim ki gayet verimsiz çalışıyor. Vizyoner birisi der ki hani geleceği görür. Kapatın der. Hiçbir şeyi kapamaz hoca. Ya da değiştirin. Yapıyı inceleyin. Yapmaz. Yani yapabilir de mesela o benchmark edince diyorsun ki hocam biz kıyasladık bilmem ne yaptık falan. Bu bize zarar veriyor. Onun böyle şey gibi hani düşün böyle bir evi vardır da evi satmaz mesela. Zarar ediyordur ama hoca da öyle. Sattı mı sanki böyle canından bir şey kopmuş gibi hissediyor. Mesela bizim bir sürü verimsiz çalışan birimlerimiz var ama onlar ayakta tutuyor."
11	KY-4 Fonksiyonel/yönetsel özerklik	Örgütün yönetsel birimlerinin icraya yönelik faaliyetlere müdâhil olmaması.	Örgütün yönetsel yapısının, akademik işleyişin hiçbir boyutuna profesyonel bürokrasiden kaynaklanan bir bakışla müdâhil olmaması/olmaya çaba göstermemesi.	Yönetsel yapının akademik yapının işleyişine müdâhil olmadığına işaret eden ifadeler geçtiğinde.	Yönetsel ve akademik yapının ayrı konumlandırıldığına (gevşek bağlı olduğuna) işaret eden ifadeler geçtiğinde.	"...işe alışlarda sizin kararlarınızı etkileyecek, yani karışmaz...seni oraya alıp ABD başkanı koyar. Senin elemanın, sen seçersin. Katiyen karışmaz. İşi verir, hata olunca müdâhil, ya da sen yardım istediğinde, destek istediğinde olur (kurucudan bahsediyor). Ama kesinlikle karışmaz."

Sıra No	Kod Adı / Etiket	Kısa Tanım	Tam Tanım	Kullanım Zamanı	Kullanılmaması Gereken Zaman	Örnek Alıntılar
12	KY-5 Hesap verebilirlik odaklı gayretler	Yönetsel ve fonksiyonel faaliyetlerde hesap verebilirliğe yönelik gayretler.	Örgütün kurumsal yönetişimin hesap verebilirlik boyutunu tam ve doğru uygulamaya yönelik gayret göstermesi.	Hesap verebilirliğin doğru kullanımına yönelik ifadeler kullanıldığında.	Kurumsal yönetişimin hesap verebilirlik haricinde diğer boyutlarına işaret eden ifadeler kullanıldığında.	"Adam kendi akrabalarını işe alır. Dekan yetkili mi? Yetkili. Dekan alır senato için. Devlet üniversitelerinde falan çok yaparlar. Ama biz burada mesela çok hakkaniyetli sınavlar yaptık. Mesela bizim yatay geçişlerimiz hakkaniyetlidir. Açıktır. Genel. Açık liste. Böyle ahbap çavuş işi şunu alın falan. Burada yoktur. Hiç olmadı. Hiç. Üniversite için liyakat bir değerdir...onları biz koruduk. Hoca korudu. İstedi. Ben de istedim. Onun için yoksa ben o zaman istifa eder çıkardım yani ben. Böyle hak etmemiş liyakatı tutturmamış birini ben alırım mıyım yatay geçişte? Torpil yapar mıyım? Ben hiç yapmadım. Hiç."
13	KY-6 Kapsayıcılık ve çeşitlilik odaklı gayretler	Yönetsel ve fonksiyonel faaliyetlerde kapsayıcılık ve çeşitliliğe yönelik gayretler.	Örgütün kurumsal yönetişimin kapsayıcılık ve çeşitlilik boyutunu tam ve doğru uygulamaya yönelik gayret göstermesi.	Örgütün faaliyetlerinde kapsayıcılık ve çeşitliliğe dikkate aldığına yönelik ifadeler kullanıldığında.	Kurumsal yönetişimin kapsayıcılık ve çeşitlilik haricinde diğer boyutlarına işaret eden ifadeler kullanıldığında.	"Hep duruşunu koruyan bir üniversite. Yani iktidarlara göre şey yapan, şekil alan bir üniversite değil ki bugün bunu yapabilen vakıf üniversitesi çok az kaldı. Mesela İstanbul'da bakıyoruz X, Y, Z gibi üniversiteler. İş adamlarının. Evet ve bu iş adamları işte ister istemez hükümete yanaşarak varlıklarını korumaya çalışıyorlar. Biz bir bilim yuvasıyız, merkeziyiz. Dolayısıyla bizim siyasetle işimiz yok."

Sıra No	Kod Adı / Etiket	Kısa Tanım	Tam Tanım	Kullanım Zamanı	Kullanılmaması Gereken Zaman	Örnek Alıntılar
14	KY-7 Kurumsal itibar odaklı gayretler	Örgütün faaliyetlerinde kurumsal itibara yönelik gayretler.	Örgütün kurumsal yönetişimin kurumsal itibar boyutunu tam ve doğru uygulamaya yönelik gayret göstermesi.	Örgütün kurumsal itibara yönelik faaliyetlerine ilişkin ifadeler kullanıldığında.	Kurumsal yönetişimin kurumsal itibar haricinde diğer boyutlarına işaret eden ifadeler kullanıldığında.	"...birincisi kurumsal iletişim koordinatörlüğümüz var. Bu tip sosyal medyadır, web duyurusudur gibi hani toplumun önüne kendimizi ifade ederken kullandığımız merci aslında ya da bizi yönlendiren yapı, kurumsal iletişim koordinatörlüğü üzerinden yapıyoruz. Tabi iletişim fakültesinden de yer yer destek alıyoruz. Doğru iletişim kurabilmek adına kurumsal anlamda söylüyorum. Bizim birimlerimizin az önce söylediğimiz örnek olsun, onun devamı olsun diye söylüyorum. Yapılan her türlü faaliyetin nasıl diyeyim dokümanlarının hazırlanması, işte bu ne olur afişidir, posteridir, davetiyesidir hepsini Üniversitenin Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü üzerinden talep edebiliyor."
15	KY-8 Sosyal sorumluluk odaklı gayretler	Örgütün faaliyetlerinde sosyal sorumluluğa yönelik gayretler.	Örgütün kurumsal yönetişimin sosyal sorumluluk boyutunu tam ve doğru uygulamaya yönelik gayret göstermesi.	Örgütün sosyal sorumluluğa ilişkin faaliyetlerine yönelik ifadeler kullanıldığında.	Kurumsal yönetişimin sosyal sorumluluk haricinde diğer boyutlarına işaret eden ifadeler kullanıldığında.	"(Üniversite'nin adını söylüyor) öğrenci dostu bir üniversitedir. Yani sadece araştırma değil, önemli olan eğitim, öğretim, araştırma. Eğitim, öğretim, araştırma ve onun da halka, topluma yansıması, yansıtılması..."
16	KY-9 Sürdürülebilirlik odaklı gayretler	Yönetsel ve fonksiyonel faaliyetlerde sürdürülebilirliğe yönelik gayretler.	Örgütün kurumsal yönetişimin sürdürülebilirlik boyutunu tam ve doğru uygulamaya yönelik gayret göstermesi.	Örgütün sürdürülebilirlik odaklı icra ettiği faaliyetlerine yönelik ifadeler kullanıldığında.	Kurumsal yönetişimin sürdürülebilirlik haricinde diğer boyutlarına işaret eden ifadeler kullanıldığında.	"... (her birim) stratejik planda kendisine verilmiş hedefler de nereye ulaştı. Mesela onu takip eden Strasis diye bir yazılımımız var. Yani orayı her birim güncelliyor. Yani aşağı koyu 20 bin civarında falan, 20-30 bine yakın bir veri kuruluyor. Öğrencinin kullandığı su miktarından tut, bilmem şeye kadar işleyen bir yapı yani."

Sıra No	Kod Adı / Etiket	Kısa Tanım	Tam Tanım	Kullanım Zamanı	Kullanılmaması Gereken Zaman	Örnek Alıntılar
17	KY-10 Verimlilik odaklı gayretler	Yönetsel ve fonksiyonel faaliyetlerde verimliliğe yönelik gayretler.	Örgütün kurumsal yönetişimin verimlilik boyutunu tam ve doğru uygulamaya yönelik gayret göstermesi.	Kaynakların verimli kullanılmasına yönelik ifadeler kullanıldığında.	Kurumsal yönetişimin verimlilik haricinde diğer boyutlarına işaret eden ifadeler kullanıldığında.	"Ulusaldan evrenselliğe doğru bir ilerleme şeyi var, hedefi var (UA akreditasyonlar bunun göstergesi). Paydaşlarla iş birliği ve takım ruhu. Mesela temel değerlerimizden olan. Bunun mümkün olduğunda sürekli iyileştirme var. Mesela bir kalite merkezimiz var."
18	ÖK-1 Kurucu/yöneticilerin etkisi	Kurucu ve yöneticilerin örgüt kültürüne etkileri.	Kurucu ve yöneticilerin aktardıkları prensip, esas, tecrübeler vb. ile örgütün kültürünü şekillendirmeleri.	Kültürü etkileyen/oluşturan hususların kurucu/yöneticilerden kaynaklandığına işaret eden ifadeler kullanıldığında.	Kültürü etkileyen/oluşturan hususların kurucu/yöneticiler haricinde diğer kaynaklardan temellendiğine işaret eden ifadeler kullanıldığında.	"Sadece Kurucumuz da değil, işte ..... (adını söylüyor) Hoca mesela. Yani ..... Hoca gerçekten hani yıllarca burada rektör yardımcılığı yaptı. Hepimize çok yol gösterdi. Sabırlı bir insandır. Anlayışlıdır. İletişim kurması çok rahat bir insandır. Yani böyle yöneticilerle çalıştık. Bunlar da bize örnek oldular. Yani hiçbir zaman yöneticilerimiz biz altımızdakileri ezelim, mobbing yapalım. Veya böyle hani üstten bakalım. Böyle bir şey olmadı. Biz burada böyle sevgi, saygı, ağabey, kardeş çerçevesinde hep böyle çalıştık yani."
19	ÖK-2 Kurucunun akademisyen olması	Kurucunun akademisyen olmasının örgütte yarattığı kültürel etkiler.	Kurucunun akademisyen olması sebebiyle sahip olduğu akademiaya ait değerlerin, örgütte zamanla kültürel değerler şeklinde benimsenmesi.	Kurucunun akademiysen olmasından kaynaklanan uygulamalara işaret eden ifadeler kullanıldığında.	Kurucu/yöneticilerin akademisyenlikleri haricinde yarattıklarıkültürel etkilere ve kurucunun gücünü korumaya yönelik uygulamalarına işaret eden ifadeler kullanıldığında.	"...ben genelde 3'e ayırıyorum vakıf üniversiteleri başından beri. Bir, iş adamlarının kurduğu üniversiteler. Doğrudan doğruya iş adamlarının, inşaatçıların falan kurdukları üniversiteler... İkincisi akademisyenlerin kurduğu üniversiteler. Üçüncüsü kurumsallaşmış büyük finans yapılarının profesyoneller aracılığıyla kurdurduğu üniversiteler. Sanki bir stratejik business unit gibi... Bizimki şeye giriyor Bilkent ve bizimki akademisyenlerin kurduğu üniversitelere giriyor. Diğerleri belli zaten. Koç ve Sabancı da büyük... Büyük kapital gruplarının profesyonellere emanet ederek kurduğu üniversiteler."

Sıra No	Kod Adı / Etiket	Kısa Tanım	Tam Tanım	Kullanım Zamanı	Kullanılmaması Gereken Zaman	Örnek Alıntılar
20	ÖK-3 Kurucunun yönetsel gücünü koruma isteği	Kurucunun, kuruculuğu döneminden bu yana sahip olduğu yönetsel gücünü kaybetmeme isteği.	Kurucunun, yönetimci olmaması bağlamında kişiliğinden gelen merkezi yönetim anlayışını ve yönetsel gücünü çeşitli kurumsallaşma vasıtalarıyla astlarına göçermek istememesi, karar alma mekanizmalarında sürekli var olma isteği.	Kurucunun doğrudan yönetimine müdahale olarak algıladığı her duruma işaret eden ifadeler geçtiğinde.	Örgüt kültürünü etkileyen/oluşturan hususların kurucunun gücünü kaybetmek istememesi ile ilişkili olmadığına işaret eden ifadeler kullanıldığında.	"...şimdi sonuçta (kurucunun) etkisi azalmadı demek yalan olur. Rektör olup sisteme hakim olmak ayrı, aşağıda ameliyat yapacağım bilmem ne yapacağım aşağıda, sonra geleceğim bir saatte Üniversiteye hakim olacağım." "..... (Kurucunun adını söylüyor) Hoca üzülmesin de bir tarafta da şey var yani. Bu hukuksal çerçeve var. Nasıl olacak? Meşruiyet kaygıları var. Çünkü devlet bu yapıyı meşru kabul etmiyor. Nasıl olacak? Son sıra yaşadığımız en büyük kaos buydu. Ama tüm yapılar gibi işte Üniversitede de, şimdi demin sürdürülebirlik dediniz ya... Kurumsallaşmadan anladığım işte bir Vehbi Koç, ondan sonra Rahmi Koç. Daha sonra işte neyse Ali Koç. Koçlar bu bir çizgi hocam. Böyle bir şey. Kurumsallaşma bize tam da böyle bir yerde lazım. Hepimize lazım..."
21	ÖK-4 Örgüt kültürü kurumsal baskılar çatışması	Verimlilik ve meşruiyet çatışmalarının örgütün faaliyetlerine ve örgüt yapısına yansıması.	Örgütün içsel verimlilik adına uygulamaya koyduğu kültür temelli uygulamalar ile kurumsallaşma bağlamında meşruiyet için uygulanması zorunlu olan pratiklerin birbirleri ile ters düşmeleri.	Kurumsallaşma temelinde uyulmasına mecbur olunan yapılara uyulmadığı ve meşru olmayan temellerle bu yapıların yerine kullanımında ısrar edilen kültür temelli yapıların kullanıldığına işaret eden ifadelere rastlandığında.	Sadece meşru olmayan yapıların kullanılmamasına değinen ya da kurumsallaşma temelli olmayan örgüt yapılarının kullanımının reddedildiğine değinen ifadeler geçtiğinde.	"...neden on sene sonra itiraz etti sorusunun, altında ne yatıyor onu ben bilemem. Ama bizdeki bu uygulamadan başka üniversiteler de haberdar olup benzer düzenlemeleri yapıp YÖK'e gönderdiler herhalde yayınlanması için. O zaman da YÖK bunun içine girdi yetkililer, birileri de ilgilileri uyardı herhalde. Yasa'da böyle bir uygun bir eşleme bulamadık, olmaz dediler. Belki ondan olabilir yani."

Sıra No	Kod Adı / Etiket	Kısa Tanım	Tam Tanım	Kullanım Zamanı	Kullanılmaması Gereken Zaman	Örnek Alıntılar
22	ÖK-5 Örgüt kültürünü yansıtan artifaktlar	Örgüt kültürünün fiziki olarak gösterilmesi/aktarılmasında kullanılan fiziki metalar.	Örgütün sahip olduğu kültürü çeşitli sembollere dönüştürerek bunların aktarımını ve öğretilmesini kolaylaştırdığı fiziksel yapılar.	Örgüt kültürüne yönelik fiziki metaların varlığına yönelik ifadeler geçtiğinde.	Örgüt kültürünün aktarılması ve yansıtılması bağlamında kullanılan fiziki olmayan olgulardan bahsedildiğinde.	"Her yıl toplu fotoğraf çektiririz. Onun dışında da değişik etkinliklerde birçok konular kalıcı olması bizden sonraki nesillerinde ne tür etkinlikler yaptık nerelerde yazdık çizdik ya da hangi ödüller kazanıldı…" "...mesela kapılarda herkeste doktor yazar. Profesör, doktor, bilmem ne yazmaz. O mesela kendine özgü bir şeydir burada…"
23	ÖK-6 Örgüt kültürünün aktarılması	Örgüt kültürünün aktarılması bağlamındaki somut ve soyut esasların tamamı.	Örgüt kültürünün aktarılması bağlamında örgütün bilinçli, bilinçsiz, somut ve/veya soyut kullandığı her türlü yöntem, sembol, meta, davranış ve bu gibi esaslar.	Örgüt kültürünün örgüt içine ya da dışına aktarılmasına yönelik hususların tamamına işaret ifadeler kullanıldığında.	Örgüt kültürünün aktarılmasında kullanılan yöntemlere doğrudan ve tamamına değinmeksizin işaret eden ifadelere rastlandığında.	"Uluslararası İlişkiler Bölüm Başkanı Doçent bizim öğrencimiz. Siyaset bilimi öğrencisi. Yani bu güzel bir şey. Bu kültürün içine yetişmiş olmak. Burayı işte özümsemiş olmak." "Üniversite'nin kendine özgü bir kültürü var tabii ki. Hani hatta bazen başka üniversitelere de gidenler oluyor ya da sektörde çalışırken o kültürü oralara da taşıyor. ..... (Üniversite'nin adını söylüyor) kültürünün bu şekilde devamı tabii ki."
24	ÖK-7 Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlılık	Atatürk ilke ve inkılaplarının, her türlü faaliyette temel düstur olarak benimsenmesi.	Atatürk ilke ve inkılapları şemsiyesi altında demokrasinin temel esaslarının içselleştirilmesi, fikri ve vicdanı hür nesiller yetiştirme çabasının her türlü faaliyete yansıtılması.	Örgüt kültürü bağlamında Atatürk ilke ve inkılaplarının benimsenen değerler arasında yer aldığına işaret eden ifadeler kullanıldığında.	Örgüt kültürü bağlamında benimsenen değerlerden bahsedilirken Atatürk ilke ve inkılaplarına değinilmediğinde.	"Buranın bir ayırt edici özelliği burası modern, çağdaş, ilkeli, Atatürk ilkelerine bağlı, Cumhuriyet'in kuruluş değerlerine saygılı bir yapı. Şeye de tabii toplumun temel değerlerine de saygılı...kurumsal itibarın özellikle dışarıya yansıması açısından bu çok önemli."

Sıra No	Kod Adı / Etiket	Kısa Tanım	Tam Tanım	Kullanım Zamanı	Kullanılmaması Gereken Zaman	Örnek Alıntılar
25	ÖK-8 Karar almada sürat odaklılık	Merkezi bakışın bir neticesi olarak karar alma ve icra süreçlerinde sürat odaklılığın benimsenmesi.	Kuruluşundan bu yana örgütte benimsenmiş olan merkezi karar alma anlayışından hareketle özellikle karar alma ve icra süreçlerinde, işgörenlere yönelik hızlı olma ve çabuk karar verme beklentisi.	Karar alma ve icra süreçlerinde sürat hususuna değinen ifadeler kullanıldığında.	Karar alma ve icra süreçlerinde itaat ve kontrol hususuna değinen ifadeler kullanıldığında.	Mütevelli heyeti daha etkin çalıştırılamaz mıydı sorusuna cevaben; "Bence olabilirdi. Bu da malumunuz kişi seçiminde özen göstermekle... (susuyor ve iç çekip gülümsüyor, mütvelli heyetinin daha verimli kişilerden oluşabileceğini onaylıyor) O nedenle hizmetin daha süratli ve verimli yürütülmesi ve hizmete uygun kararlar alınabilmesi için bir idare üst kurulu kurulmuş. Bu idare üst kurulu kimlerden oluşacağı yolunda da bir ana yönetmeliğimiz ki bu ana yönetmeliğimiz de vakıf üniversiteleri yönetmeliğine paralel olarak çıkarılmış. Üniversite ana yönetmeliği."
26	ÖK-9 Kontrol odaklılık	Merkezi bakışın bir neticesi olarak karar alma ve icra süreçlerinde her daim kontrole odaklanılması.	Kuruluşundan bu yana örgütte benimsenmiş olan merkezi karar alma anlayışından hareketle, işgörenlerden icra ettikleri her faaliyette ve aldıkları tüm kararlarda merkezi yapı ile koordine içinde olmalarına yönelik beklenti.	Karar alma ve icra süreçlerinde itaat ve kontrol hususuna değinen ifadeler kullanıldığında.	Karar alma ve icra süreçlerinde sürat hususuna değinen ifadeler kullanıldığında.	"(Kurucu) Hoca, birini dekan yaptım ..... (mülakat veren kendi adını söylüyor) dedi. Hocam dedim o kişiden (önce) 3-4 kişi daha vardı orada dekan yapılabilecek dedim. Olur mu kardeşim falan dedi bu (Kurucuyu kast ediyor). Vallahi 2 hafta falan geçti bana dedi ki, ... (mülakat veren kendi adını söylüyor) dedi ne yapacaksan yap o kişi gelmesin buraya dedi."
27	ÖK-10 Örgüte duygusal bağlılık	Örgüt mensuplarının örgüte yönelik duygusal bir aidiyet geliştirmeleri.	Örgütteki işgörenlerin çalıştıkları örgütle özdeşleşmelerine dayalı olarak örgüte duydukları bağlılık.	Örgütün kültürü dâhilinde işgörenlerin örgüte duygusal bir bağlılık hissettiklerine yönelik ifadeler kullanıldığında.	Örgütün kültürü dâhilinde işgörenlerin örgüte ahlaki/devam bağlılığı hissettiklerine yönelik ifadeler kullanıldığında.	"Çalışana değer veren, çalışanı destekleyen, teşvik eden. Bu da çalışma hayatında daha verimli olmanız için çok önemli bir şey. Bu var. Bir de kendinizi güvende hissediyorsunuz Üniversite'de. Doğru işleri yaparsanız, üniversitenizin ve ülkenizin yararını ön planda tutarsanız, öğrencilerinizin geleceğine, onunla ilgili yapacağınız çalışmaların yararını olacak şekilde bunları ön planda tutarsanız, sizin de değeriniz vardır ve o bilinir. Her kurumda bu bilinmez biliyorsunuz."

Sıra No	Kod Adı / Etiket	Kısa Tanım	Tam Tanım	Kullanım Zamanı	Kullanılmaması Gereken Zaman	Örnek Alıntılar
28	ÖK-11 Akademik özerklik/yönetsel bağımsızlık	Akademik faaliyetlerin herhangi bir baskıdan azade olması.	Akademik faaliyetlerde ifade özgürlüğü temelinde bilimin üstünlüğünün benimsenmesi, herhangi bir baskı unsurunun akademik faaliyetleri etkilememesi.	Akademik faaliyetlerin, gerçeği arama ve bulma, sonuçlarını yayımlama ve bunları öğrencilere öğretme konularındaki özgürlükler çerçevesinde yürütüldüğüne işaret eden ifadeler geçtiğinde.	Yönetsel yapının akademik yapının işleyişine müdâhil olmadığına işaret eden ifadeler ile yönetsel ve akademik yapının ayrı konumlandırıldığına işaret eden ifadeler geçtiğinde.	"Bir vakıf üniversitesinden bir devlet üniversitesinden daha özerk, daha özgür olması yaklaşım itibariyle belki yıllar öncesinde, yıllar öncesinde diyeceğim, buraya bir miktar yaklaştığımızı düşünüyordum yıllar itibariyle. Ülke genelinde böyle bir durumun olmadığını ve özellikle üniversitemiz için çok daha farklı saiklerin söz konusu olduğunu düşünüyorum."
29	ÖK-12 İfade özgürlüğünün benimsenmesi	İfade özgürlüğünün bir kültürel özellik olarak örgüt tarafından benimsenmesi.	Özellikle bir yükseköğretim kurumu için örgüt kültürünün ana değerlerinden birinin ifade özgürlüğü olması.	İfade özgürlüğüne işaret eden ifadeler kullanıldığında.	Örgütün faaliyetlerinde kapsayıcılık ve çeşitliliğe yönelik ifadeler kullanıldığında.	"...kapanan FETÖ üniversiteleri... Bunlar kapanınca istemediğimiz halde öğrencileri de bize dağıttılar. Yani burada Ankara'daki üniversitede de YÖK bu çocukları dağıttı. Geldiler bizim mesela üniversitemizde bu özgürlükçü ortamı görünce şaşırdılar. Çünkü onlara hep diyorlarmış ki "Üniversite başörtünü kafandan alır, söker atarlar, fena muamele ederler". Hiç öyle olmadığını, diğer insanlardan hiç farklı addedilmediğini gördüler. Yani geliyorlar. Bunlara da ne ayrıcalık var ne itiş kakış var. Herkes dersini yapıyor. Mesela ayırd edici en temel şey budur."
30	ÖK-13 Kalite odaklılık	Örgütte yürütülen faaliyetlerde kaliteye odaklanılması.	Örgütte kalitenin kültürel olarak benimsenmesi neticesinde faaliyetlerde odak noktasının kalite olması.	Faaliyetlerde kaliteye odaklandığına işaret eden ifadeler geçtiğinde.	Faaliyetlerde kontrol odaklılığa işaret eden ifadeler kullanıldığında.	"Ulusaldan evrenselliğe doğru bir ilerleme şeyi var, hedefi var (UA akreditasyonlar bunun göstergesi). Paydaşlarla iş birliği ve takım ruhu. Mesela temel değerlerimizden olan. Bunun mümkün olduğunda sürekli iyileştirme var. Mesela bir kalite merkezimiz var."

Sıra No	Kod Adı / Etiket	Kısa Tanım	Tam Tanım	Kullanım Zamanı	Kullanılmaması Gereken Zaman	Örnek Alıntılar
31	ÖK-14 Liyakat odaklılık	Örgütteki işgörenlerde liyakate odaklanılması.	Örgütte liyakatin kültürel olarak benimsenmesi neticesinde İK yönetiminde odak noktasının liyakat olması.	İK yönetiminde liyakate odaklandığına işaret eden ifadeler geçtiğinde.	İK yönetiminde liyakat haricindeki hususlara odaklandığına işaret eden ifadeler geçtiğinde.	"….. (Bir başka vakıf üniversitesinin adını söylüyor) Üniversitesi'nden bir araştırma görevlisi dosyayı şey diye bırakıyor, "Ya nasılsa kendi elemanınızı alacaksınız ama öylesine bıraktım dosyayı". Bana bu çok sonradan söylendi. Fark etmiyordu. Sınavı kazanan o ….. (Bir başka vakıf üniversitesinin adını söylüyor) Üniversitesi'den gelen arkadaştı. Bu lafı söylediklerinde ne düşünüyorsun dedim. Bana çok ilginç geldi. Zaten ayarlanmıştır diye. Şimdi ayarlanmıştır da benim size bu netlikte konuşabilmem için. Hayır en iyisi sendin. İkincisi de bizim öğrencimiz. Ama biz seni aldık ve bunun doğru olduğunu inanıyorum böyle olması gerektiğine... Ekonomideki efficiency kavramı, etkinlik kavramı bunu emrediyor zaten. Kardeşim doğru kaynak. Halbuki Alperse Alperi alacaksın. Ama Alperin siyaseti senden farklı olur. Yeter ki o kırmızı çizgilerden. İşte Atatürkçü bir üniversitedeki kırmızı çizgi de budur. Bu kadar nettir. Onun ötesinde siz artık liberalsinizdir, sosyalistsinizdir. Farklı renkleri var. O size ait bir şeydir. Bize ait değil."

Sıra No	Kod Adı / Etiket	Kısa Tanım	Tam Tanım	Kullanım Zamanı	Kullanılmaması Gereken Zaman	Örnek Alıntılar
32	ÖK-15 Kültürel manada hesap verebilirliğin benimsenmemesi	Örgüt kültüründe hesap verebilirliğe yönelik eksikliklerin bulunması.	Kurumsal yönetişimin hesap verebilirlik boyutuna yönelik örgüt kültüründen kaynaklanan eksikliklerin bulunması.	Hesap verebilirlik-örgüt kültürü uyumsuzluğuna işaret eden ifadeler kullanıldığında.	Hesap verebilirlik haricinde, kurumsal yönetişimin diğer boyutlarıyla örgüt kültürü arasındaki uyumsuzluğa işaret eden ifadeler kullanıldığında.	"Buraya ne para gelir ne gider ne kadar artı değer yaratırız. Bunların falan hiçbirini bilmeyiz. Zaten ona karışmamız konusunda bir "TU, CIS" diye bir şey var. Mesela bir ara biz gençlerin ücretleri biraz nasıl arttırabiliriz diye düşünürdük hep (o dönemki diğer rektör yardımcısına işaret ederek) .... ile birlikte. Sonradan fark ettik ki bunları gündeme getirdiğimiz zaman çok rahatsız olunuyor. Onun için vazgeçmek zorunda kaldık."
33	ÖK-16 Kültürel manada sürdürülebilirliğin benimsenmemesi	Örgüt kültüründe sürdürülebilirliğe yönelik eksikliklerin bulunması.	Kurumsal yönetişimin sürdürülebilirlik boyutuna yönelik örgüt kültüründen kaynaklanan eksikliklerin bulunması.	Sürdürülebilirlik-örgüt kültürü uyumsuzluğuna işaret eden ifadeler kullanıldığında.	Sürdürürülebilirlik haricinde, kurumsal yönetişimin diğer boyutlarıyla örgüt kültürü arasındaki uyumsuzluğa işaret eden ifadeler kullanıldığında.	"...hiçbir zaman biz stratejik hedeflerimizle bütçe kaynakları arasındaki ilişkiyi kuramadık. Çünkü diyelim ki ben stratejik planı yazıyorum şeye götürdü kabul edildi. Senato'ya gitti diyelim. Senato orayı kabul etse bile ne biz ne senato hiç kimse onun kaynaklarla bağını, hedeflerle kaynak arasında bir bağ kuramıyor ki (stratejik planlar var ama benimsenmiyor...). Birinci problem bu. O zaman yani stratejik hedeflere gidebilmek için bazı kaynaklar üzerinden onu yapmak lazım... Orası bir kere kopuk. O zaman bizim stratejik hedeflerimiz yaldızlı cümleler olarak kalıyor (stratejik hedeflere uyulmuyor, anlaşılmıyor, belki samimiyetle doğru yapılıyor, ama uyulmuyor)"

Sıra No	Kod Adı / Etiket	Kısa Tanım	Tam Tanım	Kullanım Zamanı	Kullanılmaması Gereken Zaman	Örnek Alıntılar
34	ÖK-17 Kültürel manada hesap verebilirliğin benimsenmesi	Örgütün kültürel olarak faaliyetlerinde hesap verebilirliği benimsemesi.	Kurumsal yönetişimin hesap verebilirlik boyutuna dair pratiklerinin, örgüt kültürü ile uyuşması ve bu pratiklerin örgütte sorunsuz uygulanması.	Kurumsal yönetişimin hesap verebilirlik boyutuna işaret eden ifadeler kullanıldığında.	Kurumsal yönetişimin hesap verebilirlik hariç diğer boyutlarına işaret eden ifadeler kullanıldığında.	"Şöyle, hesap verilebilirlikle ilgili. Ya tabii bizde biraz kurucumuzun etkisiyle de çok önemli bir yer tutuyor. Çünkü (Kurucunun adını söylüyor) Hoca'nın zaten hep önceliklendirdiği hususlardan bir tanesi de hesap verme." "Ne kadar şeffaf? sorusuna cevaben; Yüksek Öğretim Kalite Kurulu'nun bir sayfası var ve orada biz 2015 yılından bu yana onların tanımış olduğu finansal başlıklar altında verileri zaten onlara gönderiyoruz ve orada web sayfasında paylaşılıyor. Onun yanı sıra yine iş değerlendirme raporumuzu biz kurumun web sayfasında da paylaşıyoruz. Ama hani dediğim gibi çok nasıl diyeyim hani çok büyük gelir gider tabloları gibi onlar değil elbet...Üniversite burası."
35	ÖK-18 Kültürel manada kurumsal itibara önem verilmesi	Örgütün kültürel olarak faaliyetlerinde kurumsal itibara kıymet vermesi.	Kurumsal yönetişimin kurumsal itibar boyutuna dair pratiklerinin, örgüt kültürü ile uyuşması ve bu pratiklerin örgütte sorunsuz uygulanması.	Kurumsal yönetişimin kurumsal itibar boyutuna işaret eden ifadeler kullanıldığında.	Kurumsal yönetişimin kurumsal itibar hariç diğer boyutlarına işaret eden ifadeler kullanıldığında.	"Bir iç idari soruşturma vesaire yapılması gerekiyorsa, disiplin yönergesi üzerinden yapıyoruz. Eğer disiplin soruşturmasıyla ilintiyle onu... Zaten bizim yönetmeliğimiz var. Yönetmenlik üzerinden o dilekçeyi yapıyoruz. Kurulu sistem var."

Sıra No	Kod Adı / Etiket	Kısa Tanım	Tam Tanım	Kullanım Zamanı	Kullanılmaması Gereken Zaman	Örnek Alıntılar
36	ÖK-19 Kültürel manada kurumsal yönetişimin benimsenmesi	Örgütün kurumsal yönetişim pratiklerini kültürel olarak benimsemesi.	Kurumsal yönetişim pratiklerinin örgüt kültürü ile uyuşması neticesinde bu pratiklerin örgütte sorunsuz uygulanması.	Kurumsal yönetişimin boyutları haricinde, genel varlığına işaret eden ifadeler kullanıldığında.	Kurumsal yönetişimin boyutlarına (verimlilik, hesap verebilirlik vb.) spesifik olarak işaret eden ifadeler kullanıldığında.	...bir kurumsal yönetişim yapısı var mı sorusuna cevaben; "Kurum kültürü içerisinde herkesin benimsediği bir şey var. Yani tabii ki bir örgütsel şema var. Netice itibariyle herkes kime bağlı olduğunu biliyor. Sorumluluklarını biliyor. Kime hesap vereceğini falan biliyor." "Mesela fikir olarak da mesela ben de kuruluşundan itibaren (üniversitenin) kafaca yakın bir yapı olduğunu (kurumsal yönetişim yapısını kast ediyor) düşünüyorum. Yani eğer o kurumsallık bir gün sağlanabilirse bu yapının Üniversitesi'nin kaliteye yönelik adımlarla kesinlikle olabildiğince görece sağlıklı bir yapı olduğunu düşünüyorum."
37	ÖK-20 Kültürel manada profesyonelleşmenin benimsenmesi	Örgütte icra edilen faaliyetlerde profesyonel yaklaşımın benimsenmesi.	Örgütün kültürel olarak, bir yükseköğretim kurumu olan Üniversitenin profesyonel bürokrasi şeklinde yapılandırılmış olan örgüt yapısı ile uyumlu olması.	Örgüt kültürü ile profesyonel bürokratik yapının uyumuna işaret eden ifadelere rastlandığında.	Örgüt kültürü ile örgüt yapısının uyumlu olduğu diğer özelliklere işaret eden ifadelere rastlandığında.	"...teknik düzeyde Üniversite'de işler, bir bölümün işleri diyelim daha da öteye bir fakültedeki işlerin %90'ı (Kurucunun adını anıyor) Bey olmadan yürür.""Kurucumuza danışmadan yürür, oturdu. Yani bu profesyonellik sağlanmış alt kademelerde diyebiliriz...tıkır tıkır mekanizmalar çalışıyor..."
38	ÖK-21 Kültürel manada sosyal sorumluluğun benimsenmesi	Örgütün kültürel olarak faaliyetlerinde sosyal sorumluluğu yansıtması.	Kurumsal yönetişimin sosyal sorumluluk boyutuna dair pratiklerinin, örgüt kültürü ile uyuşması ve bu pratiklerin örgütte sorunsuz uygulanması.	Kurumsal yönetişimin sosyal sorumluluk boyutuna işaret eden ifadeler kullanıldığında.	Kurumsal yönetişimin sosyal sorumluluk hariç diğer boyutlarına işaret eden ifadeler kullanıldığında.	"(mevcut dünya ve ülke konjonktüre atıfla) Bunları anlatmak lazım çocuklara. Aileleri anlatamıyorsa biz anlatacağız. Yani bizim burada tek görevimiz ders öğretmek değil. Ben her zaman onu diyorum. Yani biz burada ne kadar yapabiliyorsak o çocukları her alanda eğitmeliyiz. Biz burada en azından onları daha objektif eğitebiliyoruz. Ya da onların gözüne bir rol model olabiliyoruz belki de."

Sıra No	Kod Adı / Etiket	Kısa Tanım	Tam Tanım	Kullanım Zamanı	Kullanılmaması Gereken Zaman	Örnek Alıntılar
39	ÖK-22 Kültürel manada sürdürülebilirliğin benimsenmesi	Örgütün sürdürülebilirliği kültürel olarak benimsemesi ve faaliyetlerine yansıtması.	Kurumsal yönetişimin sürdürülebilirlik boyutuna dair pratiklerinin, örgüt kültürü ile uyuşması ve bu pratiklerin örgütte sorunsuz uygulanması.	Kurumsal yönetişimin sürdürülebilirlik boyutuna işaret eden ifadeler kullanıldığında.	Kurumsal yönetişimin sürdürülebilirlik hariç diğer boyutlarına işaret eden ifadeler kullanıldığında.	"...çok az yapıda bizim gibi bir stratejik plan yapma alışkanlığı vardır. Üniversitelerde ben bakıyorum. Genelde mesela stratejik planlar hep eşbiçimli. Yani adam ne yapıyor devlette bu iş. Copy paste. Bu 5018 sayılı yasa gereği. Hani bütçeden pay alabilmek için bir stratejik plan yapma zorunluluğu var. Mesela X Üniversitesi bakıyor. Y Teknik Üniversitesi'nin stratejik planını alıyor. Biraz önünü arkasını değiştiriyor. Ama bizde öyle değil. Biz kendi kaynaklarıyla şey yapan yağıyla kavrulan bir yapı olduğumuz için. Mesela kaynak tahsili falan hep o stratejik plan atacağımız adımları yapıyoruz."
40	ÖK-23 Kültürel manada verimliliğin benimsenmesi	Örgütün kurumsal yönetişimin verimliliğe yönelik pratiklerini kültürel olarak benimsemesi.	Kurumsal yönetişimin verimlilik alt boyutuna ilişkin pratiklerin, örgüt kültürü ile uyuşması neticesinde bu pratiklerin örgütte sorunsuz uygulanması.	Kurumsal yönetişimin verimlilik boyutuna işaret eden ifadeler kullanıldığında.	Kurumsal yönetişimin verimlilik haricindeki boyutlarına işaret eden ifadeler kullanıldığında.	"Dolayısıyla üniversitemizin bu özellikleri ayrıca tabii bunlar çalışanlara ve yöneticilere tabii mutluluk kaynağı. Mutlu olan insan iyi çalışır. Yani işinden mutlu olan insan daha iyi çalışır." "Tabii ki ve bu karşı bulaşıcı bir hastalık gibidir. Yönetici mutlu, çalışan mutlu. Daha verimli bir ürün çıkıyor."